

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA KELURAHAN  
DI WILAYAH KOTAMADYA DAERAH TINGKAT II  
SEMARANG**



TE 57/93  
Dir  
f

M I L I E  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA

Oleh :

**DIRGOWAHYONO**  
NIM. 099010852/M

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
1993**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA KELURAHAN  
DI WILAYAH KOTAMADYA DAERAH TINGKAT II  
SEMARANG**

**TESIS**

*Telah disetujui oleh Panitia Penguji  
Pada tanggal 26 April 1993  
Memenuhi Persyaratan Pendidikan Pascasarjana  
Program Studi Ilmu Manajemen*

*Oleh :*

**DIRGOWAHYONO**  
NIM. 099010852/M

*Disetujui oleh :  
Pembimbing Utama*



**Drs. Ec. Warsono, ME.**

NIP. 130 324 091

*Mengetahui :  
Ketua Program Studi Ilmu Manajemen*



**Drs. Ec. Budiman Chr., MA., Ph.D.**

NIP. 130 206 173

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA KELURAHAN  
DI WILAYAH KOTAMADYA DAERAH TINGKAT II  
SEMARANG**

*Tesis diajukan  
Oleh :*

**Dirgowahyono**  
**NIM. 099010852/M**

**Telah diuji pada tanggal 26 April 1993, oleh tim dosen  
Penguji Tesis Program Pascasarjana UNAIR,  
dan dinyatakan lulus**

*Tim dosen penguji :*

**Ketua : Drs. Ec. Budiman Chr., MA., Ph.D.** .....


**Anggota : Drs. Ec. Warsono, ME.** .....

**Prof. Drs. V. Hengky Supit Ak.** .....

**Dr. H. Sarmanu MS.** .....

**Dra. Ruswiati Taufikhadi, SE., MS.** .....

**Mengetahui**  
**Ketua Program Studi Ilmu Manajemen**

  
**Drs. Ec. Budiman Chr., MA., Ph.D.**

**NIP. 130 206 173**

***Untuk Istriku Maimanah  
dan Anggi anakku tercinta***

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah berkat Rahmat Allah Swt. penulis dapat menyelesaikan Tesis, sebagai syarat memperoleh gelar Magister Sains pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya dengan judul :

"FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA KELURAHAN DI WILAYAH KOTAMADYA DAERAH TINGKAT II SEMARANG"

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari tiap-tiap variabel serta untuk mengetahui variabel yang mempunyai pengaruh paling besar (dominan) terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Daerah Tingkat II Semarang.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa Tesis ini tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa bantuan baik material maupun moril. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. Ec. Warsono ME., selaku Pembimbing Ketua atas kelonggaran waktu yang diberikan kepada penulis dengan penuh kesabaran hingga terselesaikannya Tesis ini.
2. Bapak Drs. Ec. Budiman Chr., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya yang banyak memberikan dorongan dalam penyelesaian studi.

3. Bapak Dr. Sarmanu selaku Konsultan di bidang Statistika yang banyak membantu penggunaan alat statistik di dalam penyusunan Tesis ini.
4. Segenap staf dosen bidang studi ilmu manajemen Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya yang telah banyak memberikan tambahan ilmu pengetahuan kepada penulis
5. Bapak Rektor Universitas Airlangga, yang telah memberi kesempatan untuk menuntut ilmu pada jenjang S-2 di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
6. Bapak Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Disamping itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi.
2. Bapak Ketua Yayasan Pembina Pendidikan 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Segenap staf pengajar pada Fakultas Ekonomi Untag Semarang yang telah memberikan dukungan moril kepada penulis dalam penyelesaian studi ini.
4. Teman-teman seperjuangan, peserta program Studi Ilmu Manajemen angkatan tahun 1990/1991
5. Kepala Kelurahan, Ketua LKMD, Ketua RW, Ketua RT dan Kepala Keluarga yang menjadi obyek penelitian ini.

Terima kasih, atas do'a restu ayah dan ibunda Soekendar dan isteri tercinta Maimanah yang penuh pengertian dan kesabaran serta memberi semangat kepada penulis untuk menyelesaikan studi ini.

Menyadari akan keterbatasan dan pengetahuan yang dimiliki penulis, maka di dalam pembahasan Tesis ini sangat mungkin jauh dari sempurna. Oleh karena itu segala kritik dan saran akan penulis terima dengan rendah hati guna perbaikan di kemudian hari. Semoga karya tulis yang sangat sederhana ini dapat berguna bagi ilmu pengetahuan, khususnya dalam ilmu manajemen, bidang studi perilaku organisasi.

Akhir kata semoga Allah SWT. membalas budi baik serta amal saleh tersebut dengan balasan yang setimpal, Amin.

Surabaya, April 1993

Penulis

Dirgowahyono

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Permasalahan .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Kegunaan Penelitian .....	10
1.5. Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS</b>	
2.1. Tinjauan Atas Penelitian Sebelumnya.....	13
2.2. Efektivitas pengambilan keputusan .....	14
2.3. Pengambilan Keputusan .....	18
2.4. Variabel yang digunakan .....	23
2.4.1. Perumusan persoalan .....	23
2.4.2. Penentuan tujuan .....	28
2.4.3. Pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan.....	33
2.4.4. Pemilihan alternatif .....	39
2.4.5. Pelaksanaan keputusan .....	42
2.4.6. Evaluasi pelaksanaan keputusan .....	45



2.5. Pengertian Kelurahan.....	47
2.6. Pengertian RT, RW dan LKMD .....	49
2.7. Hipotesis .....	51

### BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Identifikasi Variabel .....	52
3.2. Definisi Operasional Variabel .....	53
3.3. Pengambilan Sampel .....	55
3.4. Pengumpulan Data .....	56
3.5. Teknik Analisis Data .....	58

### BAB IV. GAMBARAN UMUM DAN ANALISIS

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	62
4.1.1. Lokasi Obyek Penelitian .....	62
4.1.2. Jumlah Perangkat Kelurahan .....	64
4.1.3. Swadaya Masyarakat .....	68
4.1.4. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas..	69
4.1.5. Prosedur Pengambilan Keputusan .....	76
4.2. Analisis .....	
4.2.1. Diskripsi Variabel .....	76
4.2.1.1. Variabel Efektivitas Pengambilan Keputusan .....	77
4.2.1.2. Variabel Perumusan Persoalan .....	79
4.2.1.3. Variabel Penentuan Tujuan ...	82

4.2.1.4. Variabel Pengembangan Jumlah Alternatif Untuk Memecahkan kan Persoalan .....	84
4.2.1.5. Variabel Pemilihan Alternatif .....	87
4.2.1.6. Variabel Pelaksanaan Keputusan .....	89
4.2.1.7. Variabel Evaluasi Pelaksanaan Keputusan .....	92
4.2.2. Pembuktian Hipotesis.....	94
4.2.3. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Dari Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pengambilan Keputusan.....	97
4.2.3.1. Korelasi Antar Semua Variabel Bebas dan Variabel Tidak bebas.....	97
4.2.3.2. Korelasi Antar Variabel Bebas.....	98
4.2.3.3. Korelasi Antara Masing-masing Variabel Bebas Terhadap Variabel Tergantung.....	100
4.2.3.4. Pengaruh Langsung.....	100
4.2.3.5. Pengaruh Tidak Langsung.....	102

4.2.3.6.1.	Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Variabel Perumusan Persoalan Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan.....	105
4.2.3.6.2.	Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penentuan Tujuan Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan.....	113
4.2.3.6.3.	Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Variabel Pengembangan Jumlah Alternatif Untuk Memecahkan Persoalan Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan.....	121
4.2.3.6.4.	Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Variabel Pemilihan Alternatif Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan.....	127

4.2.3.6.5. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Variabel Pelaksanaan Keputusan Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan.....	133
4.2.3.6.6. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Variabel Evaluasi Pelaksanaan Keputusan Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan.....	138

## BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.....	144
5.2. Saran-saran.....	146
DAFTAR PUSTAKA .....	147
LAMPIRAN.....	151

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Pemakaian Sumberdaya .....	16
2. Strategic Alternatives Matrix .....	35
3. The Strategic Alternative Matrix .....	36
4. Alternatif Strategi Utama Yang Mendasar .....	37
5. Jumlah Perangkat Kelurahan .....	65
6. Jumlah Mutasi Perangkat Kelurahan .....	67
7. Jumlah Proyek Pembangunan Bantuan Desa .....	68
8. Skor Variabel Efektivitas Pengambilan Keputusan Kepala Kelurahan .....	77
9. Skor Variabel Perumusan Persoalan .....	80
10. Skor Variabel Penentuan Tujuan .....	82
11. Skor Variabel Pengembangan Jumlah Alternatif Untuk Memecahkan Persoalan.....	85
12. Skor Variabel Pemilihan Alternatif .....	87
13. Skor Variabel Pelaksanaan Keputusan .....	90
14. Skor Variabel Evaluasi Pelaksanaan Keputusan .....	92
15. Rangkuman Hasil analisis Regresi.....	95
16. Korelasi Antar Semua Variabel.....	98
17. Matrix B (Matrix $R_{ij}$ ).....	99
18. Invers Matrix $B = (B_{ij}^{-1})$ .....	99
19. Matrix C (Matrix $R_{yj}$ ).....	100

20. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, Pengaruh Total Semua Variabel Yang Mempengaruhi Efektivitas Pengambilan Keputusan.....	104
--	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Struktur Organisasi Kelurahan.....	70
2. Diagram Jejak Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pengambilan Keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang.....	161

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Daftar pertanyaan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Daerah Tingkat II Semarang .....	151
2. Hasil Program Microsta (Regression Analysis) .....	156
3. Hasil Program Microsta (Correlation Matrix) .....	158
4. Hasil Program Math Cad (Invers Matrix) .....	159
5. Hasil Program Math Cad (Pengaruh Langsung).....	160
6. Gambar 2 Diagram Jejak Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pengambilan Keputusan Kepala Kelurahan .....	161
7. Peta Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang .....	162
8. Daftar nama responden yang terpilih sebagai sampel dalam penelitian .....	163
9. Pengaruh Langsung tiap-tiap variabel bebas terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang.....	171
10. Pengaruh tidak langsung tiap-tiap variabel bebas terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan yang ditengahi oleh variabel bebas yang lain.....	172
11. Surat Rekomendasi survey Kadit Sospol Jawa Timur.....	175



12. Surat Rekomendasi Survey Kadit Sospol Jawa Tengah.....	176
13. Surat Rekomendasi Survey Bappeda Tingkat I Jawa Tengah.....	177
14. Tabel t .....	179
15. Tabel F.....	180
16. Data Hasil Penelitian.....	185

## BAB 1

## P E N D A H U L U A N

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Pembangunan nasional dimaksudkan untuk mencapai tujuan nasional seperti termaksud di dalam Pembukaan Undang-undang Dasar 1945. Peningkatan pembangunan di seluruh wilayah Indonesia disesuaikan dengan prioritas dan potensi daerah, hal ini mencerminkan bentuk Otonomi Daerah yang memerlukan prakarsa, partisipasi masyarakat dan Pemerintah Daerah.

Otonomi Daerah mengatur hubungan Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah, tercermin di dalam Undang-undang No.5 Tahun 1974 tentang pokok-pokok Pemerintahan di Daerah. Salah satu pengaturannya di tekankan pada Pemerintahan Desa, meliputi kegiatan pemerintah yang dilaksanakan oleh Pemerintahan Desa dan Pemerintahan Kelurahan. Penyelenggaraan Pemerintahan Desa diarahkan untuk memperkuat kedudukan Pemerintahan Desa, agar mampu menggerakkan partisipasi masyarakat dalam Pembangunan. Oleh karena itu penyelenggaraan Pemerintahan Desa merupakan bagian penting, serta mempunyai nilai strategis dari penyelenggaraan pemerintah secara nasional, sebagaimana digariskan dalam pasal 18 Undang-undang Dasar 1945.

Pembinaan penyelenggaraan Pemerintahan Desa sedapat mungkin diseragamkan dari segi pemerintahan, dengan mengindahkan keragaman keadaan Desa dan ketentuan adat istiadat yang masih berlaku, sepanjang menunjang kelangsungan pembangunan. Penyeragaman mengarah pada bentuk dan susunan Pemerintahan Desa dengan corak Nasional, yang menjamin tersalurkannya pendapat masyarakat dalam wadah LMD (Lembaga Musyawarah Desa).

Salah satu perbedaan susunan organisasi Pemerintahan Desa dengan Pemerintahan Kelurahan pada unsur LMD, hal ini tidak berarti pada Pemerintahan Kelurahan tidak terdapat unsur musyawarah dan mufakat. Kepala Kelurahan dalam menjalankan tugas dan wewenangnya, melakukan musyawarah dengan organisasi kemasyarakatan yang ada. Bentuk musyawarah terlihat pada penyusunan program Kelurahan yang menyangkut :

(1). Rencana Kegiatan Rutin

Penyusunannya dilakukan oleh Kepala Kelurahan dibantu oleh Perangkat Kelurahan.

(2). Rencana Kegiatan Pembangunan

Penyusunannya dilakukan oleh Kepala Kelurahan dibantu oleh Perangkat Kelurahan serta pengurus LKMD (Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa)

(3). Sumber penerimaan yang direncanakan untuk membiayai kegiatan rutin dan pembangunan dituangkan dalam program kerja tahunan Kelurahan.

Program pemerintah yang digunakan untuk meningkatkan penyelenggaraan Pemerintahan Kelurahan, antara lain:

- (1). Program pembinaan dan pengembangan kesejahteraan pegawai dalam rangka membantu meningkatkan kesejahteraan keluarga demi pengabdian kepada pemerintah dan masyarakat.
- (2). Program pembinaan dan peningkatan Pemerintahan Desa atau Pemerintahan Kelurahan:
  - Proyek sarana Pemerintahan Desa/ standarisasi administrasi Desa
  - Proyek Desa dan Kelurahan Percontohan
  - Proyek penyebarluasan dan pemasyarakatan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa
  - Proyek pelestarian tanah Desa
- (3). Program pendidikan aparatur pemerintah meliputi proyek penataran Kepala Desa/ Perangkat Desa.

Kepala Kelurahan adalah sebagai penanggungjawab dan penyelenggara di bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan dapat dipandang sebagai manajer di dalam suatu organisasi Kelurahan. Tugas penting bagi manajer adalah pengambilan keputusan guna memecahkan persoalan, karena berhasil tidaknya sebagai seorang manajer tergantung atas berhasil tidaknya langkah-langkah yang diambil dalam bidang tersebut.

Menurut Koontz (1986 : 272) praktek pengambilan keputusan secara efektif memerlukan seleksi secara rasional atas arah tindakan, hal ini dipertegas Pearce and Robinson (1989 : 71) bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan melalui enam langkah yaitu:

- (1). Define the problem
- (2). Establish objectives
- (3). Generate alternative solutions
- (4). Select an alternative
- (5). Implement the decision
- (6). Evaluate the effects of the decision.

Uraian mengenai enam langkah dalam proses pengambilan keputusan tersebut di atas adalah sebagai berikut :

A problem is any deviation from set of expectations. The Process of discovering a problem includes identifying and defining the problem. Problem identification is the process of establishing that some sort of problem exists. ....problem definition is the process of determining the scope and nature of a problem once it has been identified.

Maksud dan pengertian persoalan adalah menunjukkan penyimpangan terhadap harapan, yang terdiri dari proses untuk mengidentifikasi persoalan dan mendefinisikan persoalan. Pengidentifikasian persoalan adalah suatu proses untuk menentukan persoalan yang ada, sedang mendefinisikan suatu persoalan adalah proses guna menentukan batasan dari persoalan yang telah di identifikasi. Dengan demikian proses mengidentifikasi dan mendefinisikan persoalan adalah tindakan untuk merumuskan suatu persoalan.

"Defining the problem is followed by setting objectives that will serve as the basis by which the decision to solve the problem will be made". Maksudnya perumusan persoalan akan diikuti seperangkat tujuan yang mendasari diambilnya keputusan untuk memecahkan persoalan. Jika tujuan ditetapkan secara memadai, maka diperlukan suatu ukuran untuk mengetahui pencapaian hasil yang diperoleh.

"Alternative solutions two or more ways to deal with a particular problem. The process of generating alternative solutions is designed to find the best possible solution within whatever constraints manager face". Artinya pemecahan alternatif adalah dua atau lebih cara yang dapat ditempuh untuk memecahkan suatu persoalan. Proses menemukan pemecahan-pemecahan alternatif diarahkan untuk menemukan pemecahan yang sebaik mungkin, di dalam kendala-kendala yang dihadapi manajer.

At this point, managers must ask themselves a crucial question about each alternative: Is this the best possible solution within the recognized constraints? To answer this question, managers must carefully evaluate a wide range alternatives. .... the positive and negative effects of each alternative should be compared

Maksudnya pada tahap pemilihan alternatif manajer harus memilih pemecahan yang terbaik di dalam kendala-kendala yang telah teridentifikasi. Untuk sampai pada tindakan pemilihan

alternatif yang terbaik diperlukan evaluasi, dengan cara membandingkan tiap-tiap alternatif agar dapat diketahui efek positif maupun efek negatifnya. Tindak lanjut pemilihan alternatif adalah pelaksanaan keputusan.

Selecting alternative triggers its implementation, the process of putting a decisions into action. Several factors are involved in implementing a decision

1. Announcing the decision
2. Giving the appropriate orders
3. Assigning spesific tasks
4. Allocating resources
5. Monitoring the progress of the decision
6. Making follow-up decisions

Di dalam pelaksanaan keputusan diperlukan banyak kegiatan yang dimulai dengan mengumumkan keputusan, memberi perintah yang tepat serta menentukan kegiatan khusus yang perlu dilakukan. Disamping hal tersebut manajer perlu mengalokasikan sumberdaya, mengamati perkembangan keputusan dan melaksanakan keputusan tindak lanjut.

"After the decision has been implemented, managers evaluate its effectiveness. Artinya setelah keputusan dilaksanakan, para manajer harus mengevaluasi keberhasilannya, sehingga akan diketahui pencapaian tujuan atau sumbangan yang diberikan kepada organisasi. Disamping itu akan diketahui kesulitan-kesulitan di dalam melaksanakan keputusan

Pengambilan keputusan Kepala Kelurahan memerlukan suatu persetujuan individu atau kelompok dalam masyarakat, yang memiliki pengaruh untuk menghentikan atau menggagalkan suatu kegiatan yang diusulkan. Pengaruh ini berasal dari pemimpin formal, pemimpin informal maupun rakyat biasa.

Pemimpin formal adalah mereka yang memegang jabatan administrasi Kelurahan yaitu : para Ketua RT, Ketua RW dan Ketua LKMD. Pemimpin informal adalah orang-orang yang berpengaruh, diakui sebagai pemimpin oleh kelompok tertentu atau oleh seluruh masyarakat namun tidak dapat menjatuhkan sanksi guna melaksanakan kehendak mereka. Rakyat biasa adalah kepala keluarga laki-laki, kecuali pemimpin formal dan informal.

Pengambilan keputusan Kepala Kelurahan yang memerlukan pengabsahan seperti di atas, biasanya untuk menghadapi persoalan yang khusus. Persoalan tersebut meliputi ketentuan-ketentuan yang bersifat mengatur, menyangkut kepentingan masyarakat atau sesuatu yang menimbulkan beban keuangan masyarakat atau demikian pentingnya persoalan sehingga memerlukan perlakuan khusus. Dengan kata lain pengambilan keputusan Kepala Kelurahan cukup sulit, karena melibatkan partisipasi masyarakat. Agar pengambilan keputusan Kepala



Kelurahan dapat efektif, maka perumusan Pearce and Robinson (1989 : 71) mengenai:

- (1). Perumusan persoalan
- (2). Penentuan tujuan
- (3). Pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan
- (4). Pemilihan alternatif
- (5). Pelaksananan keputusan
- (6). Evaluasi pelaksanaan keputusan

Dapat dipakai sebagai dasar bagi pengambil keputusan, karena ke enam perumusan tersebut merupakan faktor tetap tertentu dari berbagai kejadian, yang dapat dikembangkan sebagai prinsip-prinsip umum dalam mengambil suatu keputusan. Prinsip umum tersebut dapat membantu Kepala Kelurahan mengatasi keterbatasan waktu atau informasi yang dibutuhkan, dalam mengambil suatu keputusan. Dari uraian tersebut kiranya dapat dibenarkan kalau akan diadakan suatu penelitian guna menyusun Tesis dengan judul:

" FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA KELURAHAN DI WILAYAH  
KOTAMADYA DAERAH TINGKAT II SEMARANG "

## 1.2. Perumusan Masalah

Bertolak dari uraian di atas kiranya dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- (1). Apakah variabel-variabel: perumusan persoalan, penentuan tujuan, pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, pemilihan alternatif, pelaksanaan keputusan dan evaluasi terhadap pelaksanaan keputusan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang ?
- (2). Dari variabel-variabel di atas, mana yang mempunyai pengaruh paling besar (dominan) terhadap tingkat efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

- (1). Ingin mengetahui pengaruh dari variabel-variabel: perumusan persoalan, penentuan tujuan, pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, pemilihan alternatif, pelaksanaan keputusan dan evaluasi pelaksanaan keputusan

terhadap tingkat efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang

- (2). Ingin mengetahui variabel mana yang mempunyai pengaruh yang paling besar (dominan) terhadap tingkat efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang.

#### 1.4. Kegunaan Penelitian

- (1). Dapat diketahui informasi besarnya pengaruh dari masing-masing variabel perumusan persoalan, penentuan tujuan, pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, pemilihan alternatif, pelaksanaan keputusan dan evaluasi pelaksanaan keputusan
- (2). Sebagai masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan atas besarnya variabel yang mempunyai pengaruh paling besar (dominan) terhadap tingkat efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang dalam menggerakkan swadaya masyarakat.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan hasil penelitian ini dilakukan melalui pengelompokkan ke dalam lima bab, dengan suatu sistematika sebagai berikut:

#### Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini akan diterangkan tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika pembahasan

#### Bab II : Tinjauan Pustaka dan Hipotesis

Pada bab ini akan diterangkan tentang tinjauan pustaka, meliputi pengertian efektivitas pengambilan keputusan, pengertian pengambilan keputusan, pengertian variabel yang digunakan, arti Kelurahan, tugas atau fungsi Kepala Kelurahan, tugas atau fungsi perangkat Kelurahan. Kemudian diuraikan pengertian RT, RW dan LKMD. Pada bab ini diakhiri dengan dua rumusaan hipotesis

#### Bab III : Metodologi Penelitian

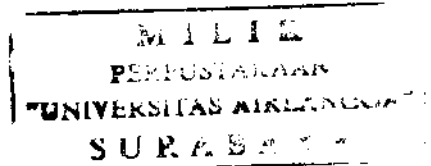
Pada bab ini akan diterangkan tentang Identifikasi variabel, definisi operasional, pengambilan sampel, pengumpulan data, responden, cara mengumpulkan data dan teknik analisis data.

**Bab IV : Gambaran Umum Dan Analisis**

Pada bab ini akan diterangkan tentang gambaran umum obyek penelitian, prosedur pengambilan keputusan, diskripsi responden, Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung

**Bab V : Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini akan disajikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran sebagai sumbangan pemikiran secara teoritis atau praktis dari temuan analisis



## BAB II

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Atas Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang berhubungan dengan masalah pengambilan keputusan dilakukan oleh Hofsteede, dari Universitas Katolik Parahyangan Bandung dengan judul yang dipilih adalah "Proses Pengambilan Keputusan di Empat Desa Jawa Barat. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

- (1). Jika dalam proses pengambilan keputusan oleh Masyarakat Desa atau Pemimpin Formal atau Pemimpin Informal ataupun Warga Desa biasa tidak berpartisipasi, maka pelaksanaan proyek akan mengalami keterlambatan.
- (2). Jika dalam proses pengambilan keputusan oleh Masyarakat Desa atau Pemimpin Formal atau Pemimpin Informal ataupun Warga Desa biasa tidak berpartisipasi, maka evaluasi oleh Masyarakat Desa itu terhadap proyek yang dilaksanakan akan negatif.
- (3). Jika Kepala Desa mendominasi proses pengambilan keputusan oleh masyarakat Desa, maka akan sedikit aspirasi dari Warga Desa lainnya.

Pengujian hipotesis dilakukan secara diskriptif melalui frekuensi pengambilan keputusan dan ujud dari proyek yang telah disetujui. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian di atas adalah sebagai berikut :

- (1). Penelitian ini mengamati faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengambilan keputusan dari disiplin ilmu manajemen.
- (2). Penelitian ini mengamati langkah-langkah secara umum yang diperlukan dalam pengambilan suatu keputusan.
- (3). Penelitian ini dilakukan pada Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang.

## 2.2. Efektivitas Pengambilan Keputusan

Untuk lebih memahami konsep efektivitas pengambilan keputusan, perlu dijelaskan definisi effectiveness. Robbins (1983 : 20) mengatakan bahwa : "Effectiveness could be defined as the degree to which an organization realizes its goals". Maksud effectiveness diartikan sebagai tingkat pelaksanaan berbagai tujuan organisasi. Tingkat pelaksanaan tujuan, mencerminkan sumbangan yang diberikan kepada organisasi. Sisk (1977 : 84) mengatakan bahwa : "The concept of economic effectiveness, widely used economics, may be applied to determine whether or not a plan makes the maximum

contribution to company objectives". Maksudnya konsep effectiveness yang dipakai secara luas di dalam ilmu ekonomi, dapat digunakan untuk menentukan : apakah suatu rencana memberi sumbangan yang maksimal atau tidak kepada tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Konsep Effectiveness dapat digunakan sebagai ukuran, untuk menilai tindakan yang dilakukan manajer. Pearce and Robinson (1989 : 20) mengatakan bahwa :

Effectiveness refers to the successful achievement of organizational goals. Thus effectiveness has been described as a measure of whether managers are "doing the right things", whereas efficiency gauges the extent to which managers are "doing things right". A company is effective when it achieves its objectives. When it fails to achieve its objectives because they were poorly chosen, the plan for achieving them was poorly designed or executed, or the hostility of the competitive environment was greater than the company had anticipated, the firm is ineffective. (Tabel 1)

Konsep effectiveness Pearce dan Robinson menyangkut pencapaian tujuan organisasi secara sukses, diartikan sebagai suatu ukuran bahwa tindakan yang dilakukan manajer adalah benar. Efisiensi menyangkut seberapa jauh para manajer melakukan hal-hal yang benar. Suatu perusahaan dikatakan efektif apabila tercapai tujuannya. Sebaliknya perusahaan dikatakan tidak efektif, apabila gagal mencapai tujuannya. Bagainya pencapaian tujuan disebabkan karena kekeliruan di dalam menetapkan tujuan, merumuskan atau melaksanakan rencana



untuk mencapai berbagai tujuan, atau terjadi persaingan yang tidak dapat di atasi.

TABEL 1  
PEMAKAIAN SUMBERDAYA

Use of Resources	Efficient (resources contribute maximally to performance	Resources are not wasted, but goals are not achieved	Goals are achieved through the proper use of resources
	Inefficient (resources contribute minimally to performance	Resources are underutilized and goals are unmet	Excessive amounts of resources are used in accomplishing
		Ineffective	Effective

Sumber : Pearce and robinson (1989 :20)

Berdasarkan pengertian Effectiveness di atas, dapat digunakan untuk memahami pengertian pengambilan keputusan secara efektif. Pengambilan keputusan secara efektif, memerlukan kemampuan untuk menganalisis arah alternatif yang digunakan untuk mencapai tujuan. Koontz dkk. (1986 : 272) mengatakan bahwa :

Pengambilan keputusan secara efektif memerlukan seleksi secara rasional atas arah tindakan. Oleh karena itu kondisi tertentu perlu ditinjau sebelum bertindak secara rasional, yaitu :

1. Berusaha mencapai tujuan yang tidak bisa didapatkan tanpa tindakan positif

2. Mempunyai pengertian yang jelas mengenai arah-arah alternatif dengan mana suatu tujuan dapat dicapai dalam keadaan dan batasan-batasan yang ada
3. Mempunyai informasi dan kemampuan untuk menganalisa dan menilai alternatif dari sudut tujuan yang mau dicapai
4. Mempunyai keinginan untuk mencapai penyelesaian yang paling baik dengan menyeleksi yang paling memuaskan pencapaian cita-cita

Seleksi secara rasional atas arah tindakan di atas, memerlukan kemampuan pengambil keputusan untuk mengumpulkan informasi dan melakukan analisis. Analisis dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai keadaan dan batasan yang ada, sehingga alternatifnya mempunyai arah yang jelas terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Kriteria efektivitas pengambilan keputusan menyangkut segi obyektif dan segi subyektif. Gibson dkk. (1987 : 293) mengatakan bahwa :

Kriteria efektivitas keputusan adalah mutu dan penerimaan. Mutu menyangkut segi obyektif, sedang penerimaan keputusan adalah tingkat keterikatan bawahan. Dalam menilai apakah suatu persoalan memerlukan keterikatan bawahan, pemimpin perlu memeriksa dua hal :

1. Apakah bawahan yang harus melaksanakan keputusan tersebut memerlukan inisiatif dan pertimbangan ?
2. Apakah bawahan merasa kuat terhadap keputusan itu ?

Mair (yang dikutip oleh Ibnu Syamsi, 1989 : 12) mengatakan bahwa :

Merumuskan suatu keputusan itu efektif atau tidak dengan mendasarkan diri pada penilaian penerimaan kemudian dibandingkan dengan kualitas keputusan itu. Kualitas mempunyai ciri yang bersifat obyektif yang

sering diukur melalui standar teknis. Sedang penerimaan cenderung lebih bersifat emosional dan tergantung dari sikap subyek yang bersangkutan.

Berdasarkan kriteria efektivitas pengambilan keputusan di atas, maka segi obyektif diukur melalui standar teknis. Segi subyektif cenderung bersifat emosional, dan tergantung pada sikap subyek yang bersangkutan terhadap keputusan yang di ambil.

### 2.3. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan persyaratan bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Hick dkk. (1987 : 550) mengatakan bahwa :

Pengambilan keputusan tidak hanya merupakan bagian dari setiap kebiasaan orang sehari-hari dalam memanfaatkan waktu melainkan juga sebagai suatu persyaratan yang pada hakekatnya untuk kelangsungan hidup suatu organisasi. Suatu keputusan pada dasarnya meliputi suatu proses atau mekanisme dengan mana serangkaian fakta kegiatan dipilih dari antara sejumlah rangkaian kegiatan yang ada.

Berdasarkan pengertian Hick di atas dapat diketahui bahwa, pengambilan keputusan merupakan persyaratan bagi kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang terjadi di dalam organisasi. Huber (yang dikutip, Stoner 1986 : 189) mengatakan bahwa :

Pengambilan keputusan melukiskan suatu proses yang digunakan untuk memilih suatu arah tindakan sebagai pemecahan suatu persoalan. Huber (Stoner, 1986 : 189) membedakan pengambilan keputusan dari penentuan pilihan dan pemecahan persoalan. Penentuan pilihan menunjuk pada perangkat kegiatan yang lebih sempit yang terlibat dalam suatu proses kehendak dari seperangkat kehendak alternatif. Dengan kata lain penentuan pilihan merupakan sebagian dari pengambilan keputusan. Adapun pemecahan persoalan menunjuk pada persoalan yang lebih luas yang terlibat dalam penemuan dan pelaksanaan arah tindakan untuk memperbaiki situasi yang tidak memuaskan.

Berdasarkan pengertian Stoner di atas dapat diketahui bahwa, pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang digunakan untuk memecahkan suatu persoalan. Proses pemecahan persoalan terdiri dari beberapa langkah. Terdapat perbedaan berbagai ahli, dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh pengambil keputusan untuk memecahkan persoalan. Byrd and More (1982 : 11) mengatakan bahwa :

Decision making as a rational process approximating the scientific method. In general, this method consists of a series of steps such as the following:

1. Identify the problem
2. Determine goals and objectives for solving the problem
3. Gather the necessary data
4. Formulate an analytic model of the problem
5. Select alternatives to be evaluated
6. Evaluate alternatives
7. Select the preferred alternative
8. Implement the preferred alternative.

Pearce and Robinson (1989 : 71) mengatakan bahwa :

Irrespective of the approach a decision maker decides to follow, there are certain steps that managers take in the course of actually making decisions :

1. Define problem

2. Establish objectives
3. Generate alternative solutions
4. Select an alternative
5. Implement the decision, and
6. evaluate the effects of the decision.

Kast et al. (1977 : 365) menunjukkan unsur-unsur dasar di dalam proses pengambilan keputusan :

These elements provide the basic ingredients for the steps in the decision making process :

1. The state of nature
2. The decision maker
3. The goals or ends to be served
4. The relevant alternatives and the set of actions from which a choice will be made
5. A relation that produces a preference ordering of alternatives; and
6. The choice itself, the selection of one or some combination of alternatives.

Ivancevich and Matteson (1987 : 586) mengatakan bahwa :

Decision making is fixed procedure :

1. Establishing specific goals and objectives and measuring results
2. Identifying problems
3. Developing alternatives
4. Evaluating alternatives
5. Choosing one alternative
6. Implementing the decision
7. Control and evaluation

Koontz dkk. (1986 : 272) mengatakan bahwa :

Pengambilan keputusan sebagai langkah pokok dalam perencanaan, oleh karena itu dapat dianggap sebagai :

1. Berpremis
2. Mengidentifikasikan alternatif-alternatif
3. Pemilihan alternatif, dengan pengertian tujuan yang mau dicapai
4. Pemilihan suatu alternatif yaitu mengambil suatu keputusan

Berdasarkan lima ahli di atas dapat diketahui perbedaan dan persamaan langkah yang dapat dilakukan oleh manajer, dalam mengambil suatu keputusan. Perbedaan dapat terletak pada urutan langkah yang ditempuh. Sebagian ahli memulai langkah dari perumusan persoalan, sedang ahli lainnya menentukan tujuan yang akan dicapai sebagai langkah pertama. Demikian halnya pada langkah terakhir dalam mengambil suatu keputusan ada yang berhenti sampai pemilihan suatu alternatif atau pelaksanaan suatu keputusan/ pun evaluasi pelaksanaan keputusan.

Persamaan langkah dalam mengambil suatu keputusan dapat dikelompokkan ke dalam dua hal yaitu hubungan antar langkah dan adanya suatu gabungan langkah-langkah dalam mengambil suatu keputusan. Hubungan antar langkah menunjukkan suatu tahapan yang ditempuh secara runtut dalam mengambil suatu keputusan. Gabungan langkah-langkah dalam mengambil keputusan adalah suatu tahapan dalam mengambil keputusan yang ditetapkan oleh ahli, dapat dipandang sebagai kombinasi langkah dalam mengambil keputusan yang ditetapkan oleh ahli yang lain.

Berdasarkan perbedaan dan persamaan langkah dalam mengambil keputusan di atas, dapat dipandang sebagai suatu kerangka berfikir untuk memecahkan persoalan yang dihadapi.

Sebagai kerangka berfikir memungkinkan untuk memikirkan faktor-faktor tersebut secara sederhana. Saaty (1991 : 3) mengatakan bahwa :

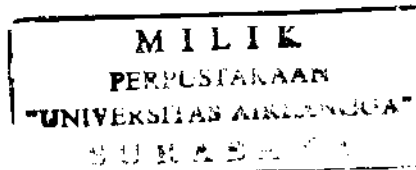
Yang diperlukan bukanlah cara berfikir yang lebih rumit, karena sudah cukup sulit untuk berfikir yang secara sederhana. Melainkan kita, perlu memandang masalah dalam suatu kerangka yang terorganisir tetapi kompleks, yang memungkinkan adanya interaksi dan saling ketergantungan antar faktor, namun tetap memungkinkan kita untuk memikirkan faktor-faktor itu secara sederhana.

Memandang persoalan secara terorganisir, memungkinkan untuk memikirkan faktor-faktor yang berinteraksi secara sederhana. Parkinson dan Rustomji (1986 : 200) mengatakan bahwa :

.... yang penting ialah berusaha untuk menemukan sebab-sebab yang mendasari tiap-tiap kejadian yang terpisah-pisah itu. Dari analisis kejadian-kejadian tersebut akan ditemukan bahwa terdapat faktor-faktor tetap tertentu. Dari faktor-faktor tetap ini dapat dikembangkan prinsip-prinsip dan dapat diambil suatu keputusan yang akan mencakup semua kejadian itu .....

Berdasarkan pemikiran Parkinson dan Rustomji di atas, maka teori yang telah dikembangkan oleh Pierce dan Robinsson (1989 : 71) mengenai :

1. Perumusan persoalan
2. Penentuan tujuan
3. Pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan
4. Pemilihan alternatif
5. Pelaksanaan keputusan
6. Evaluasi pelaksanaan keputusan



Dapat digunakan untuk memecahkan persoalan dalam suatu kerangka yang terorganisir, melalui faktor-faktor tertentu yang dapat dikembangkan sebagai prinsip umum dalam mengambil suatu keputusan

#### 2.4. Pengertian Variabel Yang Digunakan

Pengertian variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### 2.4.1. Perumusan Persoalan

Persoalan adalah penyimpangan antara apa yang seharusnya terjadi dengan apa yang sebenarnya terjadi. Kepner dan Tregoe (1973 : 16-21) mengatakan bahwa :

Konsep dasar dari suatu persoalan adalah merupakan suatu penyimpangan (deviasi) dari atau suatu ketidakseimbangan antara apa yang seharusnya terjadi dengan apa yang sebenarnya terjadi. ....  
 ..... Setiap manajer yang baik insyaf, bahwa analisa persoalan dan pengambilan keputusan merupakan bagian pokok pekerjaannya. Berhasil tidaknya sebagai seorang manajer, praktis tergantung atas berhasil tidaknya langkah-langkah yang diambil dalam bidang tersebut. Dan setiap manajer, baik secara sadar atau tidak, menggunakan suatu sistim tertentu dalam melakukan tugas-tugas itu. Namun hanya sedikit manajer yang menyadari adanya berbagai tahap yang bertalian dengan analisa persoalan dan pengambilan keputusan

Menurut Kepner dan Tregoe konsep persoalan adalah penyimpangan antara apa yang seharusnya terjadi dengan apa



yang sebenarnya terjadi. Sebelum sebab-sebab penyimpangan dapat dirumuskan, maka manajer tidak dapat menentukan tindakan terbaik untuk persoalan yang bersangkutan. Sebagian kecil manajer menyadari adanya berbagai tahap di dalam mengambil keputusan, karena keputusan memiliki lingkup yang berbeda dengan masalah lainnya. Kuntoro Mangkusubroto dan Listiarini Trisnadi (1986 :14) mengatakan bahwa :

Suatu masalah keputusan memiliki lingkup yang berbeda dengan masalah lainnya. Perbedaan ini menonjol terutama karena adanya batas yang tidak menghubungkan antara harapan dan kenyataan; di mana yang pertama dinyatakan dalam bentuk keputusan yang dipilih, sedang yang ke dua dinyatakan dalam bentuk hasil yang diperoleh. Yang pertama sepenuhnya berada dalam lingkup pengendalian, sedangkan yang kedua berada di luar kemampuan kita untuk mengaturnya

Konsep persoalan berhubungan antara harapan dengan kenyataan. Harapan dinyatakan dalam bentuk keputusan yang dipilih. Kenyataan dinyatakan dalam bentuk hasil yang diperoleh. Oleh karena itu manajer dapat mengetahui persoalan dari berbagai sumber. Pearce and Robinson (1989 : 72) mengatakan bahwa : "The sources from which a manager can learn of the existence of a problem include personal observations, analysis of available data and company documents, and the public, including customers and critics of the organization". Maksudnya manajer dapat mengetahui sumber persoalan dari pengamatan pribadi, dokumen yang tersedia, analisis data, pelanggan dan kritikus organisasi. Selanjutnya dikatakan

bahwa, penentuan persoalan terdiri dua langkah sebagai berikut:

A problem is any deviation from set of expectations. The Process of discovering a problem includes identifying and defining the problem. Problem identification is the process of establishing that some sort of problem exists. ....problem definition is the process of determining the scope and nature of a problem once it has been identified.

Proses penentuan persoalan meliputi dua langkah yaitu mengidentifikasi persoalan dan mendefinisikan persoalan. Pengidentifikasian persoalan adalah proses menentukan persoalan yang ada. Mendefinisikan persoalan adalah proses menentukan batasan dari persoalan yang telah teridentifikasi. Proses untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan persoalan adalah merupakan tindakan perumuskan persoalan. Manajer akan menghadapi berbagai macam persoalan dalam mengambil suatu keputusan. Yuwono (1983: 51) mengatakan bahwa :

Masalah dalam pengambilan keputusan senantiasa dihubungkan dengan tujuan yang sedang diusahakan....corak masalah yang dihadapi pemimpin ada bermacam-macam, antara lain :

- (1). Berdasar intensitas masalah :
  - Masalah yang sederhana
  - Masalah yang komplek
- (2). Berdasarkan faktor penyebabnya
  - Masalah yang jelas penyebabnya
  - Masalah yang tidak jelas penyebabnya
- (3). Dilihat dari response
 

Berdasarkan tanggapan dari para anggota organisasi serta masyarakat mengenai kegiatan-kegiatan organisasi/ pemerintah dikenal masalah-masalah antara lain :

- Masalah response negatif : yaitu suatu keadaan di mana para anggota organisasi serta masyarakat tidak menyukai kegiatan yang dianjurkan organisasi
  - Masalah tidak ada response : anggota organisasi serta mereka yang terlibat dalam organisasi tidak mempunyai minat untuk berpartisipasi
  - Masalah response yang latent : anggota organisasi dan masyarakat mengharapkan penanganan mengenai sesuatu hal yang dirasakan belum mendapatkan perhatian organisasi/pemerintah, sehingga menimbulkan skeptis, apatis, keengganan untuk berpartisipasi secara penuh.
  - Masalah response menurun : response yang positif mengenai sesuatu yang bertalian dengan penyelenggaraan organisasi/pemerintah lebih rendah dan akan semakin menurun bila tidak dilakukan usaha peningkatan
  - Masalah response tidak teratur : response anggota organisasi/masyarakat tidak tertentu yang dipengaruhi oleh berbagai faktor
  - Masalah response berlebihan : response mengenai kegiatan-kegiatan tertentu melonjak dengan mendadak sehingga perlu dikurangi
- (4). Konflik adalah pertentangan yang timbul karena perbedaan kepentingan :
- Konflik tujuan
  - Konflik peranan
  - Konflik nilai
  - Konflik kebijakan
- (5). Faktor penghambat dalam pembangunan
- Hambatan kultural
  - Hambatan sosial
  - Hambatan psikologis

Persewaan keputusan yang dihadapi manajer di atas, selalu dihubungkan dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Selanjutnya Winardi (1979 : 101) mengatakan bahwa, Secara lebih spesifik dapat dikemukakan bidang-bidang problem manajerial sebagai berikut :

- (1). Biaya : pemanfaatan biaya standard, distribusi daripada data biaya, penggunaan keterangan biaya dengan cara yang lebih baik
- (2). Pembuatan keputusan : kecocokan teknik-teknik yang ada, penggunaan teknik mutakhir, pengembangan skill dalam hal menjalankan tindakan alternatif
- (3). Latihan pegawai : Kecukupan usaha-usaha yang sedang berlangsung, pemanfaatan teknik yang baru, kebaikan tindakan merubah latihan supervisi
- (4). Pembiayaan : mengusahakan pinjaman jangka pendek dengan syarat-syarat yang lebih menguntungkan, memperbesar modal kerja, merencanakan kebutuhan masa yang akan datang, akan uang
- (5). Penyebaran informasi : menyediakan keterangan-keterangan lengkap baik secara lisan maupun tertulis untuk semua pekerja, sehingga mereka memperoleh pengertian yang lebih baik hingga dapat melaksanakan pekerjaan mereka lebih baik
- (6). Catatan-catatan tentang persediaan
- (7). Pasar-pasar
- (8). Moril : memastikan apa pandangan para pekerja tentang pemisahan mereka, bidang-bidang di mana dapat diperbaiki moril, perbaikan-perbaikan yang dapat dilakukan
- (9). Lokasi perusahaan
- (10). Penetapan harga
- (11). Perencanaan produksi
- (12). Produk serta jasa-jasa : melaksanakan tindakan-tindakan pengembangan yang cocok dengan perkembangan pasar dan perusahaan
- (13). Pengawasan kualitas
- (14). Rekrutering dan seleksi
- (15). Laporan-laporan : perbaikan dalam format dan gaya penulisan, penyebaran dan evaluasi laporan-laporan serta data
- (16). Efektivitas penjualan
- (17). Tanggung jawab sosial
- (18). Supervisi
- (19). Administrasi upah dan gaji
- (20). Peniadaan pemborosan

Berdasarkan kedua penulis di atas, maka manajer harus mengetahui persoalan yang dihadapi organisasi. Kesadaran akan persoalan yang dihadapi, memungkinkan manajer mengatasi persoalan yang dihadapi secara tepat.

#### 2.4.2. Penentuan Tujuan

Untuk memahami penentuan tujuan, perlu dijelaskan mengenai istilah tujuan. Wheelen, (1987 :13) mengatakan bahwa : "These objectives are listed as end result of planned activity .... the terms goals and objectives are used interchangeably". Selanjutnya McFarland (1979 : 146-147) mengatakan bahwa : "Objectives are the result that organization's expect to achieve ....the word aim, goal mission, objective and purpose, are often used interchangeably".

Berdasarkan kedua penulis di atas dapat diketahui bahwa istilah tujuan, misi, sasaran dan maksud digunakan secara bergantian untuk menyatakan tujuan organisasi. Tujuan merupakan tindak lanjut dari perumusan persoalan. Pearce dan Robinson (1989 :73) mengatakan bahwa : "Defining the problem is followed by setting objectives that will serve as the basis by which the decision to solve the problem will be made". Maksudnya perumusan persoalan akan diikuti seperangkat tujuan, yang mendasari diambilnya keputusan untuk memecahkan persoalan yang dihadapi organisasi. Oleh karena itu tujuan akan mengarahkan perilaku organisasi. Albanase (1978 : 584) mengatakan bahwa : "We define goals as desired results toward which behaviour is directed". Maksudnya dengan mendefinisikan sasaran sebagai hasil yang diinginkan, maka mengarahkan ke

mana perilaku organisasi yang bersangkutan. Pembatasan jumlah tujuan yang akan dicapai, merangsang anggota organisasi untuk berprestasi. Koontz dkk. (1986 : 219) mengatakan bahwa :

Pada setiap tingkat hirarki, tujuan nampaknya akan banyak sekali jumlahnya. Justru kenyataan itulah yang menyebabkan keprihatinan beberapa ahli manajemen. Orang percaya bahwa seorang manajer tidak dapat mengejar efektif lebih dari beberapa tujuan. Edward Schleh, konsultan manajemen yang terkemuka, telah menyatakan bahwa "sebaiknya suatu posisi tak boleh mempunyai lebih dari dua sampai lima tujuan" pada suatu waktu. Alasannya ialah, berkecenderungan untuk menghilangkan perangsang dari prestasi mereka dan dapat berlebihan menyoroti tujuan-tujuan yang kurang penting sehingga merugikan tujuan-tujuan yang pokok

Maksudnya manajer tidak dapat bekerja secara efektif pada waktu tertentu, jika jumlah tujuan yang akan dicapai lebih dari lima. Pembatasan jumlah tujuan, akan merangsang anggota organisasi untuk berprestasi tanpa merugikan tujuan utama. Untuk memahami sumbangan kelompok dalam penentuan tujuan, perlu dijelaskan jenis pengambilan keputusan. Ivancevich and Matteson (1987 : 584) mengatakan bahwa :

1. Programmed decisions  
If a particular situation occurs often, a routine procedure usually will be worked out for solving it. Thus, decisions are programmed to the extent that they are repetitive and routine and a definite procedure has been developed for handling them.
2. Nonprogrammed decisions  
Decisions are nonprogrammed when they are novel and unstructured. Thus, there is no established procedure for handling the problem, either because it has not arisen in exactly the same manner before or because it is complex or extremely important. Such decisions deserve special treatment.

Maksudnya jenis keputusan dibedakan ke dalam jenis keputusan yang diprogram dan keputusan yang tidak diprogram. Keputusan yang diprogram menunjukkan suatu keputusan yang berulang, rutin dan dapat dikembangkan prosedur tertentu untuk memecahkannya. Keputusan tidak diprogram digunakan untuk memecahkan persoalan khusus yang jarang muncul, atau demikian pentingnya sehingga memerlukan perlakuan tertentu. Kelompok mempunyai keunggulan dalam menentukan tujuan, yang didasarkan jenis keputusan tidak diprogram. Gibson dkk. (1987 : 474) mengatakan bahwa :

1. Dalam menetapkan sasaran kelompok mungkin lebih unggul daripada individu, karena jumlah pengetahuan kelompok lebih banyak
2. Dalam mengidentifikasi alternatif usaha perorangan dari anggota kelompok sangat diperlukan untuk menjamin pencarian yang luas dalam berbagai macam bidang fungsional dari organisasi
3. Dalam mengevaluasi alternatif pertimbangan kolektif dari kelompok dengan pandangan luas, nampaknya lebih unggul daripada pandangan pengambil keputusan individual
4. Dalam memilih alternatif adanya interaksi kelompok dan pencapaian konsensus biasanya menyebabkan orang dalam kelompok lebih berani mengambil resiko dalam pengambilan keputusan. Pada umumnya keputusan lebih mungkin diterima sebagai hasil partisipasi dari mereka yang terlibat dalam konskuensinya.

Maksudnya kelompok mempunyai pengetahuan yang lebih banyak dalam menentukan tujuan, dibanding jumlah pengetahuan individu. Dalam menetapkan tujuan kelompok memerlukan partisipasi anggota, terutama mengenai persoalan yang melibatkan pribadi yang bersangkutan. Winardi (1979 : 64) mengatakan bahwa :

Partisipasi secara formal didefinisikan sebagai turut sertanya seseorang baik secara mental atau emosional untuk memberikan sumbangsih-sumbangsih kepada proses pembuatan keputusan, terutama mengenai persoalan di mana keterlibatan pribadi orang yang bersangkutan melaksanakan tanggungjawabnya untuk melakukan hal tersebut. Lebih lanjut dikatakan bahwa partisipasi akan sangat menguntungkan bila dipenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Keputusan tersebut tidak bersifat rutin
2. Keterangan yang diperlukan untuk keputusan tersebut tidak dapat dipusatkan pada satu orang
3. Memperoleh kesan bahwa aktivitasnya halal dan berguna
4. Peserta tersebut harus mempunyai kebutuhan akan pemikiran serta tindakan secara independen
5. Mempunyai pengetahuan untuk memberikan sumbangsih pemikiran yang berarti.

Maksudnya dapat diketahui bahwa, partisipasi seseorang dalam pengambilan keputusan memerlukan persyaratan tertentu agar dapat efektif. Untuk meningkatkan efektivitas sebagai pengambil keputusan, perlu mendalami konsep administrasi. Sondang P. Siagian (1988 : 3) mengatakan bahwa :

Terdapat tiga pendekatan dalam mendalami administrasi, baik sebagai suatu disiplin ilmiah, maupun sebagai rangkaian kegiatan tertentu yang diselenggarakan dua orang atau lebih, dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pendekatan tersebut adalah :

1. Analisa komponen yang terdapat pada administrasi
2. Mempelajari administrasi sebagai proses
3. Mempelajari administrasi berdasarkan alur pemikiran yang logis

Abdul Rachman Soendjoto dan Moch Ichsan (1983 : 2) mengatakan bahwa :

Pengertian administrasi keuangan tidaklah sama dalam arti sehari-hari yaitu pekerjaan yang berhubungan dengan tulis menulis akan tetapi dengan administrasi diartikan "proses penyelenggaraan kegiatan dua orang atau lebih dalam bidang keuangan desa untuk mencapai tujuan tertentu"



Berdasar kedua konsep administrasi di atas dapat diketahui bahwa, administrasi dilakukan untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Tujuan organisasi dicapai melalui hasil kegiatan orang lain, yang mempunyai tujuan sama. Tujuan organisasi bermacam-macam, Peter Drucker (Harvey, 1982 : 69) mengatakan bahwa :

Has suggested the importance of managing by objectives and indicated a number of areas in which objectives should be set, including :

- (1). Profitability
- (2). Market share
- (3). Efficiency or productivity
- (4). Increasing physical and financial resources
- (5). Innovation
- (6). Member satisfaction and development
- (7). Responsibility to shareholders, individuals
- (8). Public and social responsibility

Glueck dan Jauch (1990 :55) mengatakan bahwa :

Bermacam-macam tujuan yang berbeda-beda dikejar oleh organisasi :

- (1). Kesiambungan keuntungan
- (2). Efisiensi
- (3). Kepuasan dan pembinaan karyawan
- (4). Mutu produk
- (5). Pelayanan bagi konsumen dan pelanggan
- (6). Menjadi anggota perusahaan yang baik dan bertanggungjawab sosial
- (7). Pemimpin di pasar
- (8). Membuat keuntungan dan harga saham menjadi maksimum untuk pemegang saham
- (9). Penyesuaian diri dengan mudah dan luwes
- (10). Melayani masyarakat

Berdasarkan tujuan yang akan dicapai di atas, maka manajer harus menterjemahkan tujuan ke dalam ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengetahui tingkat pencapaiannya

#### 2.4.3. Pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan

Pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan yang dihadapi organisasi, diarahkan untuk menemukan pemecahan yang sebaik mungkin. Pearce dan Robinson (1989 :74) mengatakan bahwa : "Alternative solutions two or more ways to deal with a particular problem. The process of generating alternative solutions is designed to find the best possible solution within whatever constraints manager face". Pemecahan alternatif tersebut dimaksudkan untuk menemukan dua atau lebih cara, yang dapat digunakan untuk memecahkan suatu persoalan. Proses menemukan pemecahan alternatif diarahkan pada pemecahan yang sebaik mungkin, dalam kendala-kendala yang dihadapi manajer. Kendala yang dihadapi manajer, berhubungan dengan lingkungan intern dan ekstern organisasi. Gibson dkk. (1987 : 467) mengatakan bahwa :

Sebelum mengambil keputusan, harus dikembangkan beberapa alternatif yang dapat dilaksanakan dan harus dipertimbangkan segala konsekuensinya yang mungkin dari tiap-tiap alternatif. Ini benar-benar merupakan proses pencarian di mana lingkungan intern dan ekstern yang relevan dari organisasi diperiksa untuk memberikan informasi yang dapat dikembangkan menjadi alternatif yang mungkin. Jelaslah, pencarian ini dilaksanakan dalam batas waktu dan biaya tertentu, karena hanya usaha sebesar itu dapat diarahkan untuk mengembangkan alternatif.

Maksudnya sebelum mengambil keputusan perlu dikembangkan beberapa alternatif, sehingga dapat

dipertimbangkan manfaat atau kerugian yang diterima organisasi. Lingkungan intern dan ekstern sangat penting, karena jumlah alternatif yang dapat dikembangkan ditentukan oleh batas waktu dan biaya tertentu. Oleh karena itu tidak mungkin menemukan semua alternatif, untuk memecahkan persoalan yang dihadapi. Sondang P. Siagian (1988 : 46) mengatakan bahwa :

Setelah hakekat permasalahan yang dihadapi dikenal secara tepat, setelah sasaran yang ingin dicapai ditetapkan secara realistis, dan setelah diagnose faktor-faktor penyebab dilakukan dengan baik, diperlukan usaha mencari dan menemukan berbagai alternatif mengatasi situasi problematik yang dihadapi itu. Perlunya langkah ini ditempuh karena :

1. Dapat dikatakan bahwa tidak ada satu pun situasi problematik yang dapat diatasi hanya dengan satu cara tertentu saja
2. Tidak mungkin, dan tidak perlu mencari dan menemukan semua alternatif yang mungkin ditempuh, dan oleh karenanya perlu dilakukan pembatasan secara sadar, dikaitkan dengan pembatasan ruang lingkup situasi problematik yang ingin dicapai.

Maksudnya tidak ada satu persoalan yang dapat di atasi dengan satu cara, namun tidak mungkin untuk menemukan semua alternatif yang digunakan untuk memecahkan persoalan. Terdapat strategi dasar yang dapat digunakan organisasi yang berorientasi pada laba, untuk mengembangkan alternatif. Chang (1980 : 224-226) mengatakan bahwa :

Once an accurate assessment is made on the company's present situation and its projected future, the company makes its choice among three basic alternatives : growth, stability, or survival. Within a large corporation, of course, it may pursue three strategies simultaneously (Tabel 2)

**TABEL 2**  
**STRATEGIC ALTERNATIVES MATRIX**

Alternatives	Criteria	Approaches
Growth (offensive)	Sales Profits Market share Growth rate	Market intensification-- market penetration, mar- ket development, geogra- phical, expansion Diversification--verti- cal, horizontal, lateral Acquisition and merger International business-- exporting, foreign licen- sing, direct investment
Stability (defensive-- offensive)	Return on sales Return on assets Return on equity Rate of recovery	Retrenchment--contraction consolidation, recovery Turnaround--profit impro- vement, profit restora- tion, financial maturity Stabilization--selectivi- ty, market balancing, financial retrenchment
Survival (total defen- se)	Critical evalua- tion of market and product of fi- nancial position of management	Management restructuring --structure, process, personnel Financial restructuring-- capitalization restructu- re, divestiture, cash rebuilding Market restructuring-- withdrawal, acute re- trenchment, moderate ex- pansion in selected mar- kets

Sumber : Chang (1980 : 226)

Harvey (1982 : 131) mengatakan bahwa : "These strategic issues involve a number of fundamental strategic alternatives as shown in the Strategic alternative Matrix (Tabel 3).

TABEL 3  
THE STRATEGIC ALTERNATIVE MATRIX

Strategy	Frequency (of Use)	Goals	Uses
1. Aggressive-Growth Intensive Concentric Diversification Conglomerate Diversification Vertical Inte- gration	54,4%	To increase sales/ earning	High Market growth Economic prosperity
2. Mixed-Combination	28,7%	To increase earnings Cut costs	In economic transition multidivi- sion compa- nies
3. Neutral Holding Harvesting	9,2%	To increase profitabi- lity	In mature industry Stable environment
4. Defensive Turnaround Divestment Liquidation	7,5%	Survival To cut costs To eliminate losses	In crisis Severe losses

Sumber : Harvey (1982 : 131)

Blueck dan Jauch (1990 : 209-211) mengatakan bahwa :

...pemilihan produk atau jasa membutuhkan pertanyaan tentang luas dan kedalaman yang ditawarkan. Bagaimana produk atau jasa dapat dibedakan ? apakah produk itu berkualitas tinggi atau rendah ?

.... Masalah fungsi berputar di sekitar bagaimana kehendak perusahaan menambah nilai. Perusahaan dapat

menciptakan gagasan baru atau menanam bibit, menempatkan sumberdaya atau menumbuhkannya, mencabut atau memanen, memperhalus atau memproses, memproduksi, merakit atau membungkus, menyimpan atau mendistribusikan barang...

Ada empat strategi utama : stabilitas, perluasan, pengurangan dan kombinasi. Ini merupakan pilihan langkah atau definisi bisnis yang sedang berjalan atau untuk perubahan definisi usaha (Tabel 4)

TABEL 4  
ALTERNATIF STRATEGI UTAMA YANG MENDASAR

Produk			Pasar	Fungsi
Mengubah definisi bisnis	Perluasan	Menambah lini baru	Mencari pemakai baru atau daerah	Integrasi vertikal ke depan
	Pengurangan	Mengingkalkan lini lama	Mengingkalkan saluran distribusi	Menjadi perusahaan yang koptif
Definisi yang stabil	Mempertahankan		Memper-tahankan	Memper-tahankan
Perubahan langkah	Perluasan	Mencari penggunaan baru	Meningkatkan bagian pasar (penetrasi)	Meningkatkan kapasitas pabrik
	Pengurangan	Menurunkan pengembangan produk	Mengurangi bagian pasar	Menurunkan proses R&D
	Mantap (stabil)	Melakukan perubahan pengepakan	Memper-tahankan bagian pasar	Memper-tahankan efisiensi produksi

Sumber : Glueck and Jauch (1990 :211)

Berdasarkan rumusan ke tiga strategi alternatif di atas, maka manajer dapat memastikan jumlah alternatif yang dapat dikembangkan untuk memecahkan persoalan yang dihadapi. Jika terdapat suatu peluang pada lingkungan yang cukup besar dan organisasi memiliki kekuatan internal yang cukup besar untuk meraih peluang tersebut, maka organisasi lebih baik memilih alternatif strategi expansion. Dengan kata lain suatu organisasi yang mengimplementasikan strategi ekspansi harus mendefinisikan kembali bisnisnya, menambah ruang lingkup aktivitasnya atau meningkatkan upaya bisnisnya sebagai cara untuk memperbaiki prestasi (performance)

Jika terdapat ancaman pada lingkungan yang cukup besar dan organisasi tidak memiliki kekuatan internal untuk mengatasinya, berarti memiliki weakness sehingga organisasi lebih menguntungkan untuk memilih strategi retrechment (langkah surut). Pada strategi ini organisasi mengurangi jajaran produk/ jasa, mengurangi pasar atau fungsinya, sehingga dapat dilakukan perbaikan kemampuan fungsional melalui pengurangan aktivitas pada bagian organisasi yang kurang menguntungkan.

Jika peluang dan ancaman tidak terdapat kesenjangan yang berarti serta keadaan perekonomian cukup tenang atau persaingan tidak ketat, maka organisasi lebih menguntungkan memilih strategi stability. Dengan kata lain suatu organisasi

yang mengimplementasikan strategi stability, organisasi tetap melayani masyarakat dalam definisi bisnis sekarang dengan produk/ jasa, pasar atau fungsi yang sama. Keputusan strategi tertuju pada peningkatan kemampuan fungsional.

Combination strategy adalah strategi yang dapat di tempuh suatu organisasi jika menginginkan keputusan keputusan strategi utama secara sadar ditujukan pada penggunaan beberapa strategi utama secara bersamaan dalam beberapa S.B.U perusahaan. Organisasi dapat merencanakan beberapa strategi utama pada waktu berbeda di masa yang akan datang secara berurutan.

#### 2.4.4. Pemilihan Alternatif

Pemilihan alternatif merupakan proses untuk memilih di antara alternatif yang ada, guna memecahkan persoalan yang dihadapi. Bisk (1977 : 147) mengatakan bahwa : "The selection of a the process of making a choice between two or more alternatives". Maksudnya dapat diketahui bahwa, pemilihan alternatif adalah proses memilih di antara dua atau lebih alternatif. Pada tahap ini, manajer perlu membandingkan tiap-tiap alternatif. Pearce and Robinson (1989 : 75) mengatakan bahwa :

Select an Alternative. At this point, managers must ask themselves a crucial question about each alternative:



Is this the best possible solution within the recognized constraints? To answer this question, managers must carefully evaluate a wide range alternatives. Selanjutnya dikatakan bahwa the positive and negative effects of each alternative should be compared

Menurut Pearce dan Robinson manajer harus mengetahui pemecahan yang terbaik dari alternatif yang dipilih, sehingga berada dalam kendala-kendala yang telah teridentifikasi. Oleh karena itu manajer harus mengevaluasi secara hati-hati, guna mengetahui efek positif dan negatif setiap alternatif yang dibandingkan satu sama lain. Kriteria utama dalam membandingkan setiap alternatif, adalah manfaat yang paling besar bagi organisasi. Sondang P. Siagian (1988 : 87) mengatakan bahwa :

Kriteria utama dalam pemilihan itu ialah :

1. Mendatangkan manfaat yang paling besar bagi organisasi
2. Mengakibatkan kerugian yang paling kecil bagi organisasi
3. Menimbulkan masalah baru yang paling sedikit
4. Telah dikaji dengan penggunaan metode dan teknik ilmiah
5. Telah memperhitungkan faktor subyektivitas yang memang tidak mungkin dihilangkan seluruhnya.

Maksudnya dalam memilih alternatif harus memperhitungkan manfaat yang paling besar bagi organisasi atau kerugian yang paling kecil. Semakin banyak faktor kritis yang dikenal manajer, semakin akurat menyeleksi alternatif yang paling menguntungkan. Koontz et al. (1986 : 274) mengatakan bahwa :

Dalam memilih di antara beberapa alternatif, maka makin banyak yang dapat dikenali dan dijelaskan seseorang bagi faktor-faktor yang membatasi atau yang kritis terhadap pencapaian tujuan yang diinginkan, maka makin jelas dan makin akurat pula dia dapat menyeleksi alternatif yang paling menguntungkan

Pemilihan alternatif yang paling menguntungkan, mencerminkan kecenderungan dalam menghadapi hasil yang akan diperoleh. Kuntoro Mangkusubroto dan Listiarini Trisnadi (1986 : 23-25) mengatakan bahwa :

Masalah preferensi adalah masalah yang secara benar mencerminkan kecenderungan kita dalam menghadapi suatu hasil, ini merupakan pencerminan nilai dan pandangan hidup kita. Berkenaan dengan itu, preferensi perlu dibedakan atas tiga aspek, yaitu :

- (1). Penetapan nilai  
Yang dimaksud dengan nilai disini adalah suatu ukuran yang dapat mencerminkan berapa besar kita menghargai suatu hasil
- (2). Preferensi atas waktu  
Bagaimana preferensi kita terhadap waktu, akan mempengaruhi kita dalam mengambil keputusan
- (3). Preferensi terhadap resiko  
Setiap orang mempunyai sikap tersendiri dalam menghadapi resiko

Preferensi terhadap hasil yang akan dicapai, pada tahap tertentu dibatasi oleh pemerintah dan masyarakat. Glueck dan Jauch (1990 : 283) mengatakan bahwa :

- (1). Bila kesenjangan prestasi kerja kecil, maka alternatif yang dipertimbangkan akan difokuskan pada stabilitas dan perubahan langkah intern.
- (2). Bila kesenjangan prestasi cukup besar, maka alternatif-alternatif akan difokuskan pada ekspansi atau penciutan dalam definisi bisnis.
- (3). Perusahaan yang efektif mengadakan pertemuan formal yang melibatkan semua atau sebagian besar manajer puncak untuk menentukan pilihan strategi sekaligus mencatat kriteria yang digunakan

- (4). Pilihan strategi sampai taraf tertentu dibatasi oleh ketergantungan perusahaan pada pemilik, pesaing, pelanggan, pemerintah dan masyarakat demi kelangsungan hidupnya
- (5). Makin tergantung suatu perusahaan, maka makin kurang fleksibel pilihan strateginya kecuali dalam kondisi krisis
- (6). Pilihan strategis dipengaruhi oleh kelebihan relatif dari sektor pasar yang dipilih perusahaan untuk beroperasi. Makin labil suatu sektor, semakin fleksibel tanggapan strategi yang dibutuhkan dalam organisasi yang efektif

Berdasarkan uraian di atas, maka pemilihan alternatif tidak dipandang sebagai kegiatan yang terpisah. Sebagai kegiatan tidak terpisah perlu diperbandingkan semua alternatif, sehingga dapat diketahui efek negatif dan efek positif setiap alternatif. Hasil perbandingan semua alternatif, memungkinkan manajer memilih alternatif yang mendatangkan manfaat paling besar dan kerugian paling kecil bagi organisasi.

#### 2.4.5. Pelaksanaan Keputusan

Pelaksanaan keputusan merupakan tindak lanjut dari pemilihan alternatif, yang terdiri dari beberapa faktor. Pearce and Robinson (1989 : 75) mengatakan bahwa :

- Implement the Decision. Selecting alternative triggers its implementation, the process of putting a decisions into action. Several factors are involved in implementing a decision
- 1. Announcing the decision
  - 2. Giving the appropriate orders
  - 3. Assigning spesific tasks
  - 4. Allocating resources

5. Monitoring the progress of the decision
6. Making follow-up decisions

Menurut Pearce dan Robinson tindak lanjut pemilihan alternatif adalah proses pelaksanaan keputusan. Di dalam pelaksanaan keputusan termasuk di dalamnya adalah kegiatan mengumumkan keputusan, memberi perintah, menentukan kegiatan khusus dan mengalokasikan sumberdaya. Kegiatan-kegiatan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan keputusan senantiasa melibatkan orang. Ivancceovich and Matteson (1987 : 591) mengatakan bahwa : "Since, in most situations, implementing decisions involves people the test of soundness of a decision is behaviour of the people involved relative to the decision". Dimaksudkan bahwa pelaksanaan keputusan selalu melibatkan orang, maka diperlukan test terhadap perilaku orang-orang yang melaksanakan keputusan untuk mengetahui keberhasilannya. Melaksanakan pekerjaan secara antusias, membantu suksesnya manajemen. Winardi (1977 : 297) mengatakan bahwa :

Hal yang fundamental bagi sukses manajemen adalah mengusahakan agar supaya para anggota melaksanakan pekerjaan yang disukai dan ingin dilakukan mereka, kepercayaan dan keyakinan terhadap masing-masing pegawai, usaha untuk memelihara lingkungan kerja yang memuaskan semua pihak dan diterimanya fakta bahwa kesediaan dan kapasitas setiap orang untuk melaksanakan pekerjaan secara antusias membantu suksesnya kebanyakan usaha

Berdasarkan uraian Winardi di atas dapat diketahui bahwa, manusia tidak dapat dimanipulasi seperti sumberdaya lainnya. Oleh karena itu diperlukan ketrampilan manajer untuk melaksanakan keputusan, menjadi perilaku organisasi. Terdapat beberapa pedoman umum yang dapat digunakan, agar pelaksanaan keputusan dapat efektif dan efisien. Sondang P Siagian (1988 : 253) mengatakan bahwa :

- (1). Pengambil keputusan yang bersangkutan harus memiliki kewenangan untuk melaksanakan keputusan yang telah diambilnya
- (2). Menyusun reka bangun tepat, yang di dalamnya terlihat antara lain pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana organisasi seperti uang, bahan, tenaga manusia, informasi, waktu
- (3). Penyusunan kriteria pekerjaan. Ketidakmampuan menyusun kriteria yang jelas tentang tolok ukur yang akan digunakan dalam menilai jalannya pelaksanaan, merupakan salah satu penyebab utama mengapa terjadi kegagalan dalam pelaksanaan. Tolok ukur itu menyangkut dana yang akan digunakan, jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang akan dibebani tugas tertentu, uraian tugas dari semua orang yang terlibat, standar mutu hasil pekerjaan, jangka waktu penyelesaian sesuatu tugas tertentu, metode kerja yang digunakan, dan penjadwalan yang jelas dan diketahui oleh semua pihak yang terlibat
- (4). Kejelasan pertanggungjawaban
- (5). Berikan instruksi yang jelas
- (6). Perlunya supervisi
- (7). Mengambil langkah yang tepat untuk mencegah penundaan atau keterlambatan
- (8). Pengamatan terus menerus atas hasil yang dicapai atau kemajuan yang diraih
- (9). Pemeliharaan metode, teknik, dan cara kerja baru
- (10). Melakukan penilaian yang rasional, obyektif dan faktual

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa, pelaksanaan keputusan merupakan langkah untuk mempratekkan

keputusan para manajer. Pelaksanaan keputusan selalu melibatkan orang, maka diperlukan test terhadap perilaku orang-orang yang melaksanakan keputusan. Keputusan yang baik dilihat dari segi teknis, dapat dirusak oleh orang yang tidak puas sehingga diperlukan test untuk mengetahui tingkat keberhasilannya

#### 2.4.6. Evaluasi pelaksanaan keputusan

Evaluasi pelaksanaan keputusan adalah kegiatan yang dilakukan, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pearce and Robinson (1989 : 580) mengatakan bahwa : "Management control is the process of monitoring and adjusting organizational activities in such a way as to facilitate accomplishment of organizational objectives". Maksudnya dapat diketahui bahwa evaluasi adalah proses pengamatan dan penyesuaian terhadap kegiatan-kegiatan organisasi sedemikian rupa, sehingga memungkinkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Penyesuaian terhadap kegiatan organisasi, memerlukan adanya tujuan yang terukur. Ivancevich and Matteson (1987 : 591) mengatakan bahwa :

Effective management involves periodic measurements of results actual results are compared with planned results (the objective), and if deviations exist, changes must be made. Here again, we see the importance of measurable objectives. If such objectives do not exist, then there is no way to judge performance

Maksudnya dapat diketahui bahwa manajemen yang efektif meliputi pengukuran berkala mengenai hasil nyata yang benar-benar dicapai. Jika terdapat penyimpangan terhadap sasaran, maka harus diadakan perubahan. Pentingnya sasaran terukur, digunakan untuk menilai hasil yang dicapai. Terdapat berbagai ukuran untuk melakukan evaluasi. Albanese (1978 : 126) mengatakan bahwa :

There are four aspects of performance factors that can be managed and controlled : quantity, quality, time and cost. When we speak of "controlling people", we mean simply that efforts are made to regulate the quantity, quality, timing and cost of their work performance

Maksudnya terdapat empat aspek dari faktor-faktor prestasi yang dapat dimanajementi dan dievaluasi yaitu jumlah, kualitas, waktu dan biaya. Jika berbicara tentang mengontrol orang-orang yang melaksanakan keputusan, dimaksudkan sebagai upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatur jumlah, kualitas, waktu dan biaya dari prestasi kerjanya. Manajer perlu mengetahui prestasi kerja pada waktu tertentu. Glueck dan Jauch (1990 : 386) mengatakan bahwa :

Proses evaluasi erat kaitannya dengan usaha mengendalikan kegiatan yang sedang berjalan. Ini biasanya dipandang sebagai empat unsur yang saling berkaitan :

1. Menggariskan sasaran prestasi, standar dan batas toleransi untuk tujuan, strategi dan rencana pelaksanaan
2. Mengukur posisi yang sesungguhnya dengan sasaran pada suatu waktu tertentu. Jika hasilnya terletak di luar batas tersebut beritahukanlah kepada manajer dengan tindakan yang perlu diambil

3. Menganalisa penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima
4. Melaksanakan modifikasi jika dirasa perlu dan atau layak.

Diketahuinya posisi yang sesungguhnya pencapaian sasaran pada waktu tertentu, memungkinkan dilakukan modifikasi yang layak. Gibson dkk. (1987 : 469) mengatakan bahwa : "Jika hasil nyata tidak sesuai dengan yang hasil yang direncanakan, maka harus diadakan perubahan dalam pemecahan yang dipilih, pelaksanaannya atau dalam sasaran semula". Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan adanya evaluasi yang dilakukan oleh manajer, digunakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan keputusan akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2.5. Pengertian Kelurahan

Untuk memahami arti Kelurahan, perlu dijelaskan arti pengorganisasian. Winardi (1979 : 217) mengatakan bahwa :

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu

Menurut Undang-undang No.5 Tahun 1979 pasal 1 : "Kelurahan adalah suatu wilayah yang ditempati sejumlah penduduk yang mempunyai organisasi pemerintahan terendah



langsung dibawah Camat, yang tidak berhak menyelenggarakan rumah tangganya sendiri". Selanjutnya menurut Biro Pemerintahan Desa Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur (1991 :19), dapat diketahui bahwa :

Pemerintahan Kelurahan terdiri dari Kepala Kelurahan dan Perangkat Kelurahan. Adapun Perangkat Kelurahan meliputi Sekretaris Kelurahan, Kepala-kepala Lingkungan dan Kepala Urusan. Secara organisatoris terdapat batasan untuk jumlah Kepala Urusan yang terdiri dari :

1. Urusan Pemerintahan
2. Urusan Perekonomian dan Pembangunan
3. Urusan Keuangan dan Urusan Umum. Untuk batasan maksimal untuk urusan ditambah lagi dengan :
4. Urusan Kesejahteraan rakyat,
5. Urusan Keuangan dan Urusan Umum dalam poin tiga dikembangkan menjadi Urusan Keuangan disatu pihak dan Urusan Umum di lain pihak. Mengenai jumlah lingkungan disesuaikan dengan kebutuhan Kelurahan yang bersangkutan.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah (Lembaran Negara Tahun 1974 Nomor 38, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3037); Undang-undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa (Lembaran Negara Nomor 36, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3155) dapat diketahui syarat-syarat pembentukan Kelurahan sebagai berikut :

- (1). Di dalam pembentukan Kelurahan harus dipenuhi syarat-syarat dan memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut :
  - 1.1. Faktor penduduk : sedikit-dikitnya 2.500 jiwa atau 500 Kepala Keluarga dan sebanyak-banyaknya 20.000 jiwa atau 4.000 Kepala Keluarga

- 1.2. Faktor luas wilayah : yaitu mampu dijangkau secara dayaguna dalam rangka pelayanan masyarakat
- 1.3. Faktor letak : komunikasi, transportasi dan jarak dengan pusat kegiatan pemerintahan dan pusat-pusat pengembangan
- 1.4. Faktor prasarana : perhubungan, pemasaran, sosial dan prasarana fisik pemerintahan
- 1.5. Faktor sosial budaya : agama dan adat istiadat
- 1.6. Faktor kehidupan masyarakat, mata pencaharian dan ciri-ciri kehidupan masyarakatnya
- (2). Kelurahan dibentuk dengan memperhatikan ciri-ciri sifat masyarakat, antara lain :
  - 2.1. Majemuk
  - 2.2. Lebih dinamis
  - 2.3. Sensitif dan kritis
  - 2.4. Dukungan sosial ekonominya, mayoritas sudah terpengaruh oleh kehidupan kota

Jika penduduknya melampaui jumlah maksimal, maka dengan pertimbangan teknis pemerintahan dan pelayanan terhadap masyarakat dimungkinkan untuk dipecah. Hasil pemecahan Kelurahan, harus memenuhi syarat-syarat bagi terbentuknya Kelurahan baru. Kelurahan yang tidak memenuhi syarat, dimungkinkan untuk dihapus atau disatukan. Penyatuan atau penghapusan dilakukan dengan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I berdasarkan atas usul Bupati/ Walikota/ Kepala Daerah Tingkat II

#### 2.6. Pengertian RT, RW dan LKMD

Rukun Tetangga dan Rukun Warga adalah organisasi masyarakat yang diakui dan dibina oleh pemerintah untuk membantu kelancaran tugas pemerintahan, pembangunan dan

kemasyarakatan, bersifat lokal non politis dan berfungsi sosial. Menurut Biro Bina Pemerintahan Desa (1991 : 411) dapat diketahui bahwa :

Tujuan RT dan RW adalah :

1. Memelihara dan melestarikan nilai-nilai kehidupan masyarakat Indonesia yang berdasarkan kegotongroyongan dan kekeluargaan
2. Meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas pemerintah, pembangunan dan kemasyarakatan
3. Menghimpun seluruh potensi swadaya masyarakat dalam usaha meningkatkan kesejahteraan warganya

Menurut Biro Pemerintahan Desa (1991 : 45) dapat diketahui bahwa : "Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa (LKMD) sebagai organisasi atau lembaga kemasyarakatan yang dibentuk di tingkat Desa/ Kelurahan yang sifatnya adalah non struktural". Selanjutnya Made Wahyu Suthedja dan Ketut Swalem (1988 : 28) mengatakan bahwa LKMD mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Wadah peran serta masyarakat dalam pembangunan
2. Wadah akan penanaman akan kesadaran P4
3. Sebagai wadah penggali potensi dan memanfaatkan swadaya gotongroyong
4. Sebagai sarana komunikasi antara pemerintah dengan masyarakat
5. Tempat membina ketrampilan pemuda, kaum wanita untuk mewujudkan keluarga sejahtera
6. Tempat membina kerjasama antar lembaga untuk membangun.

Berdasar fungsi LKMD di atas dapat diketahui bahwa, LKMD adalah wadah masyarakat untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan yang diprakarsai oleh masyarakat atau

pemerintah. Bentuk partisipasi LKMD adalah membantu pemerintah Desa/ Kelurahan di bidang perencanaan, pembangunan ataupun dalam menggerakkan swadaya masyarakat

## 2.7. Hipotesis

Bertitik tolak dari tinjauan teoritis di atas, maka dapat disusun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- (1). Diduga bahwa variabel perumusan persoalan, penentuan tujuan, pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, pemilihan alternatif, pelaksanaan keputusan, dan evaluasi pelaksanaan keputusan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang
- (2). Diduga variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan mempunyai pengaruh yang paling besar (dominan) terhadap tingkat efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang

## BAB III

## METOTOLOGI PENELITIAN

3.1. Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini perlu di dasari oleh definisi operasional yang menjelaskan hubungan dari variabel yang digunanakan sebagai berikut :

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6)$$

Fungsi yang menjelaskan hubungan variabel tersebut, selanjutnya akan ditulis sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6 + e$$

Di mana :

Y = Efektivitas Pengambilan Keputusan

X<sub>1</sub> = Perumusan Persoalan

X<sub>2</sub> = Penentuan Tujuan-pm11

X<sub>3</sub> = Pengembangan Jumlah Alternatif Untuk Memecahkan Persoalan

X<sub>4</sub> = Pemilihan Alternatif

X<sub>5</sub> = Pelaksanaan Keputusan

X<sub>6</sub> = Evaluasi Pelaksanaan Keputusan

b<sub>0</sub> = Konstanta

e = Faktor pengganggu

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, b<sub>4</sub>, b<sub>5</sub>, b<sub>6</sub> = Koefisien regresi

### 3.2. Definisi Operasional

Sesuai dengan pokok-pokok permasalahan yang telah dirumuskan dengan hipotesis yang diajukan, maka variabel analisis dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Y = Variabel tergantung (dependent variable) yaitu variabel efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan, yang ditentukan dengan merata-rata tiga indikator sebagai berikut :

(1.1). Keberhasilan pencapaian sasaran

(1.2). Penerimaan keputusan oleh anggota masyarakat

(1.3). Kepuasan hasil yang dicapai

2. X1 = Adalah notasi variabel bebas Perumusan persoalan, yang ditentukan dengan merata-rata dua indikator sebagai berikut :

(1.1). Pengetahuan tentang persoalan yang dihadapi

(1.2). Prioritas persoalan

X2 = Adalah notasi variabel bebas Penentuan tujuan, yang ditentukan dengan merata-rata dua indikator sebagai berikut :

(2.1). Tujuan yang disepakati warga

(2.2). Ukuran keberhasilan dari tujuan

X3 = Adalah notasi variabel bebas Pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, yang ditentukan dengan merata-rata dua indikator sebagai berikut:

(3.1). Jumlah alternatif yang diketahui

(3.2). Manfaat tiap-tiap alternatif

$X_4$  = Adalah notasi variabel bebas Pemilihan alternatif, yang ditentukan dengan merata-rata dua indikator sebagai berikut :

(4.1). Kemampuan menentukan manfaat tiap alternatif

(4.2). Preferensi pilihan alternatif

$X_5$  = Adalah notasi variabel bebas Pelaksanaan keputusan, yang ditentukan dengan merata-rata tiga indikator sebagai berikut :

(5.1). Biaya yang digunakan

(5.2). Tenaga yang terlibat dalam pelaksanaan

(5.3). Ketepatan waktu pelaksanaan

$X_6$  = Adalah notasi variabel bebas Evaluasi pelaksanaan keputusan, yang ditentukan dengan merata-rata empat indikator sebagai berikut :

(6.1). Kegiatan pengawasan

(6.2). Penyimpangan keputusan

(6.3). Letak penyimpangan

(6.4). Tindakan perbaikan

Proses pengolahan data tiap-tiap indikator yang telah diukur, dibedakan dalam lima kategori dengan suatu ketentuan sebagai berikut :

- (1). Kategori sangat baik dengan skor : 9/10
- (2). Kategori baik dengan skor : 7/8

- (3). Kategori cukup dengan skor : 5/6
- (4). Kategori kurang dengan skor : 3/4
- (5). Kategori sangat kurang dengan skor : 1/2

### 3.3. Pengambilan sampel

Jumlah populasi di Wilayah Katamadya Daerah Tingkat II Semarang sebanyak 177 Kelurahan. Pengambilan sampel dilakukan dengan simpel random sampling, artinya tiap-tiap Kelurahan mempunyai peluang untuk dijadikan sampel. Sampel yang digunakan sebanyak 35 Kelurahan atau 20% dari pupulasi, karena populasinya homogin. Homoginitas ini di dasarkan pada status Kelurahan yang sama yaitu Swasembada. Persyaratan untuk memperoleh status Kelurahan Swasembada di dasarkan pada Keputusan Presiden Nomor 21 Tahun 1984 jo Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 26 Tahun 1984, harus mempunyai skor penilaian di antara 101 sampai dengan 150 dari komponen sebagai berikut :

- (1). Idiologi politik dengan skor 0 sampai dengan 30, terdiri dari :
  - (1.1). P4 dengan skor 0 sampai 10
  - (1.2). Pelaksanaan ketentuan dan peraturan pemerintah dengan skor 0 sampai dengan 10
  - (1.3). APPKD dengan skor 0 sampai dengan 10
- (2). Tingkat pendapatan Desa dengan skor 0 sampai dengan 10
- (3). Tingkat ketergantungan dengan skor 0 sampai dengan 10



- (4). Peran swadaya masyarakat, terdiri dari :
  - (4.1). Swadaya masyarakat dengan skor 0 sampai dengan 10
  - (4.2). Pemeliharaan proyek yang ada dengan skor 0 sampai dengan 10
- (5). Kesehatan masyarakat, terdiri dari :
  - (5.1). Keberhasilan KB dengan skor 0 sampai dengan 10
  - (5.2). Kematian bayi dengan skor 0 sampai dengan 10
  - (5.3). Gizi masyarakat dengan skor 0 samapi dengan 10
- (6). Pendidikan dengan skor 0 sampai dengan 10
- (7). Ketentraman dan ketertiban, terdiri dari :
  - (7.1). Perceraian dengan skor 0 sampai dengan 10
  - (7.2). Kriminalitas dengan skor 0 sampai dengan 10
  - (7.3). Sara dengan skor 0 sampai dengan 10
  - (7.4). Perkara Perdata atau pidana dengan skor 0 sampai dengan 10

### 3.4. Pengumpulan Data

#### 3.4.1. Data yang dibutuhkan

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :

- (1). Keberhasilan pencapaian sasaran
- (2). Penerimaan keputusan oleh anggota masyarakat
- (3). Kepuasan hasil pelaksanaan keputusan
- (4). Pengetahuan tentang persoalan yang dihadapi
- (5). Prioritas persoalan

- (6). Tujuan yang disepakati warga
- (7). Ukuran keberhasilan dari tujuan
- (8). Jumlah alternatif
- (9). Manfaat tiap-tiap alternatif
- (10). Kemampuan menentukan manfaat tiap-tiap alternatif
- (11). Preferensi anggota masyarakat terhadap pilihan alternatif
- (12). Biaya yang digunakan
- (13). Tenaga yang terlibat dalam pelaksanaan
- (14). Ketepatan waktu pelaksanaan
- (15). Kegiatan pengawasan
- (16). Penyimpangan-penyimpangan
- (17). Letak penyimpangan
- (18). Tindakan perbaikan

#### 3.4.2. Responden

- |                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| (1). Kepala Kelurahan  | (4). Ketua Rukun Tetangga |
| (2). Ketua LKMD        | (5). Kepala Keluarga      |
| (3). Ketua Rukun Warga |                           |

#### 3.4.3. Cara mengumpulkan data

Dalam mengumpulkan data digunakan cara :

- (1). Kuesioner
- (2). Wawancara

### 3.5. Teknik analisis data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jejak yang dilakukan dengan dua pendekatan sebagai berikut (Kerlinger, 1973 : 313) :

- (1). Menggunakan persamaan korelasi dan persamaan regresi
- (2). Menggunakan pendekatan korelasi matrix untuk memperoleh koefisien korelasi berganda

Asumsi dalam analisis jejak, antara lain :

- (1). Hubungan variabel ada dalam model linier, penjumlahan dan kausal. Akibatnya hubungan curvelinier, multiplicative tidak berlaku
- (2). Variabel endogenous digambarkan sebagai kombinasi linier variabel exogenous yang lain yang terdapat di dalam sistem
- (3). Variabel-variabelnya diukur dalam skala interval/ rasio

Prosedur analisis data dalam kajian ini akan dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- (1). Menentukan persamaan regresi berganda

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6 + e$$

Dengan menggunakan metode kuadrat terkecil, dapat diperoleh koefisien-koefisien  $b_0, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$

2. Melihat apakah model yang telah diperoleh tersebut telah sesuai dengan koefisien determinasi berganda, dipergunakan uji F sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{\text{JKR (jumlah kuadrat regresi)}}{\text{JKT (jumlah kuadrat total)}}$$

Uji untuk mengetahui apakah model tersebut telah menggambarkan keadaan yang sesungguhnya, diperlukan uji F sebagai berikut :

$$F = \frac{\text{JKR (jumlah kuadrat regresi)} / k}{\text{JKG} / (n-k-1)}$$

Dengan ketentuan, jika nilai  $F_h > F_a(k, n-k-1)$  dengan taraf nyata 5%, maka model dikatakan cocok.

3. Menentukan koefisien korelasi antara dua variabel dari keseluruhan variabel yang ada dengan menggunakan teknik korelasi product moment, dengan tujuan mengetahui besarnya pengaruh antara masing-masing variabel tersebut, dengan perumusan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} r_{xy} &= \frac{\text{COV}(X,Y)}{\sqrt{(\text{VAR}_X)(\text{VAR}_Y)}} \\ &= \frac{S_{xy}}{\sqrt{(S_{xx} \cdot S_{yy})}} \end{aligned}$$

Atau dengan menggunakan rumusan :

$$r_{xy} = \frac{\sum n \quad \sum XY - \sum X \quad \sum Y}{\sqrt{[n \quad \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \quad \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

4. Menguji tingkat kebermaknaan dari masing-masing koefisien korelasi dengan menggunakan uji t dengan rumus :

$$t = \frac{r}{\sqrt{(1 - r^2)/(n-2)}}$$

Dengan kriteria keputusan statistik, bila  $t$  hitung  $> t_{\alpha}$   $(n-2)$  maka hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang bermakna antara variabel yang satu dengan variabel yang lain ditolak.

5. Menghitung besarnya koefisien jejak ( $B_j$ ) yang menunjukkan pengaruh langsung dari masing-masing variabel bebas ( $X_i$ ) terhadap variabel tergantung ( $Y$ ) dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$B_j = R_{ij}^{-1} R_{yj}$$

Dimana :

$R_{ij}$  = Matrik korelasi antar variabel bebas

$B_j$  = Matrik dari koefisien jejak yang menunjukkan pengaruh langsung dari variabel  $X_i$  terhadap variabel tergantung  $Y$

$R_{yj}$  = Matrik korelasi antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung  $Y$

$R_{ij}^{-1}$  = Invers dari matrik  $R_{ij}$

Setiap besaran koefisien jejak  $B_j$  yang kurang dari 5% sebagai syarat kebermaknaan dapat dianggap tidak bermakna dan karena itu variabel tersebut dapat dihilangkan dari model yang dipakai.

Untuk mengetahui variabel mana yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap variabel tergantung dapat dilihat dari variabel yang mempunyai koefisien jejak paling besar.

Pengaruh tidak langsung (PTL) antara variabel  $X_i$  terhadap  $Y$  melalui variabel  $X_j$  dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$B_j r_{ij}$

Dimana :

$X_i$  dan  $X_j$  adalah variabel bebas

$Y$  adalah variabel tergantung

$B_j$  adalah koefisien jejak.

$$r_{12} = P_{21} \quad (1)$$

$$r_{13} = P_{31} + P_{32}r_{12} \quad (2)$$

$$r_{23} = P_{31}r_{21} + P_{32} \quad (3)$$

$$r_{14} = P_{41} + P_{42}r_{12} + P_{43}r_{13} \quad (5)$$

$$r_{24} = P_{41}r_{21} + P_{42} + P_{43}r_{23} \quad (6)$$

$$r_{34} = P_{41}r_{31} + P_{42}r_{32} + P_{43} \quad (7)$$

$$r_{15} = P_{51} + P_{52}r_{12} + P_{53}r_{13} + P_{54}r_{14} \quad (8)$$

$$r_{25} = P_{51}r_{21} + P_{52} + P_{53}r_{23} + P_{54}r_{24} \quad (9)$$

$$r_{35} = P_{51}r_{31} + P_{52}r_{32} + P_{53} + P_{54}r_{34} \quad (10)$$

$$r_{16} = P_{61} + P_{62}r_{12} + P_{63}r_{13} + P_{64}r_{14} + P_{65}r_{15} \quad (12)$$

$$r_{26} = P_{62}r_{21} + P_{62} + P_{63}r_{23} + P_{64}r_{24} + P_{65}r_{25} \quad (13)$$

$$r_{36} = P_{63}r_{31} + P_{62}r_{32} + P_{63} + P_{64}r_{34} + P_{65}r_{35} \quad (14)$$

$$r_{46} = P_{64}r_{41} + P_{62}r_{42} + P_{63}r_{43} + P_{64} + P_{65}r_{45} \quad (15)$$

$$r_{56} = P_{65}r_{51} + P_{62}r_{52} + P_{63}r_{53} + P_{64}r_{54} + P_{65} \quad (16)$$

## BAB IV

## GAMBARAN UMUM OBYEK DAN ANALISIS

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian4.1.1. Lokasi Obyek Penelitian

Letak geografi Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang memiliki batas wilayah sebagai berikut :

- (1). Sebelah utara terletak pada  $6^{\circ} 50'$  Lintang Selatan berbatasan dengan Laut Jawa
- (2). Sebelah selatan terletak pada  $7^{\circ} 10'$  Lintang Selatan berbatasan dengan Kabupaten Daerah Tingkat II Semarang
- (3). Sebelah barat terletak pada  $109^{\circ} 50'$  bujur timur berbatasan dengan Kabupaten Daerah Tingkat II Kendal
- (4). Sebelah timur terletak pada  $110^{\circ} 35'$  bujur timur berbatasan dengan Kabupaten Daerah Tingkat II Demak

Ketinggian tempat di berbagai bagian dilihat dari permukaan laut adalah sebagai berikut :

- (1). Wilayah pantai 0,75M di atas permukaan laut
- (2). Pusat Keramaian Kota 2,45M di atas permukaan air laut
- (3). Simpang Lima 3,49M di atas permukaan air laut
- (4). Candi Baru 90,56M di atas permukaan air laut
- (5). Jatingaleh 136M di atas permukaan air laut
- (6). Gombel 270,00M di atas permukaan air laut

- (7). Gunungpati Barat 259,00M di atas permukaan air laut
- (8). Gunungpati Timur laut 348,0M di atas permukaan air laut
- (9). Mijen 253 ,00M di atas permukaan air laut.

Suhu udara rata-rata maksimum 32,1<sup>o</sup> C dengan puncaknya terjadi pada bulan oktober mencapai 34,4<sup>o</sup> C. Suhu rata-rata minimum 24,2<sup>o</sup> C dengan suhu udara terendah pada bulan Januari sebesar 23,9<sup>o</sup> C

Luas Wilayah Daerah Tingkat II Semarang terdiri dari tanah sawah dan tanah kering adalah 37.366,838 Ha, yang terbagi atas 9 kecamatan yaitu :

1. Kecamatan Mijen seluas 37.276 Ha dengan kepadatan penduduk rata-rata per Km adalah 553 orang
2. Kecamatan Gunungpati seluas 5.146,133 Ha dengan kepadatan penduduk rata-rata per Km adalah 854 orang
3. Kecamatan Semarang Selatan seluas 204.491 Ha dengan kepadatan penduduk rata-rata per Km adalah 3.245 orang
4. Kecamatan Genuk seluas 6.035,125 Ha dengan kepadatan penduduk rata-rata per Km adalah 2.278 orang
5. Kecamatan Semarang Timur seluas 2.890,000 Ha dengan kepadatan penduduk rata-rata per Km adalah 6.965 orang
6. Kecamatan Semarang Utara seluas 1.192,600 Ha dengan kepadatan penduduk rata-rata per Km adalah 12.784 orang
7. Kecamatan Semarang Tengah Seluas 279,000 Ha dengan kepadatan penduduk rata-rata per Km adalah 22.493 orang



8. Kecamatan Semarang Barat seluas 3.130,000 Ha dengan kepadatan penduduk rata-rata per Km adalah 8.042 orang
9. Kecamatan Tugu seluas 6.648,835 Ha dengan kepadatan penduduk per Km adalah 834 orang

#### 4.1.2. Jumlah Perangkat Kelurahan

Jumlah Perangkat Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang dapat ditunjukkan pada Tabel 5. Pada tahun 1986 Jabatan Kepala Kelurahan yang terisi sebanyak 83,05%, kemudian meningkat pada tahun 1990 sebesar 97,74%. Jabatan Sekretaris Kelurahan yang terisi pada tahun 1986 sebanyak 68,36%, kemudian meningkat pada tahun 1990 sebesar 90,96%

Perbandingan jumlah jabatan Kepala Kelurahan dengan Sekretaris yang belum terisi pada tahun 1986 adalah 16,95% dibanding 31,64%. Perbedaan perbandingan pada tahun 1990 semakin kecil yaitu 2,26% dengan 9,04%

Rata-rata jumlah Kepala Urusan di Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang pada tahun 1986 adalah sebesar 1,74, kemudian pada tahun 1990 meningkat menjadi 2,58. Arti angka 1,74 ialah setiap 100 Kelurahan terdiri dari 74 yang mempunyai 2 Kepala Urusan, selebihnya 26 Kelurahan masing-masing mempunyai 1 Kepala Urusan.

**TABEL 5**  
**JUMLAH PERANGKAT KELURAHAN**  
**DI KOTAMADYA DAERAH TINGKAT II SEMARANG**  
**TAHUN : 1990**

Kecamatan	Jumlah Kelurahan	Kepala Kelurahan	Sekretaris	Kaur	Staf Biasa	Total
- Mijen	13	13	11	31	42	97
- Gunung-pati	15	14	15	46	49	124
- Semarang Selatan	35	34	32	69	123	258
- Genuk	16	16	15	13	53	97
- Semarang Timur	20	20	20	91	62	193
- Semarang Utara	16	15	13	50	53	131
- Semarang Tengah	16	15	13	44	58	130
- Semarang Barat	36	36	33	91	126	286
- Tugu	10	10	9	23	35	77
- Th 1990	177	173	161	458	601	1.393
- Th 1989	177	169	152	390	590	1.301
- Th 1988	177	167	134	362	341	1.004
- Th 1987	177	159	128	338	312	937
- Th 1986	177	147	121	309	298	875

Sumber data : Kantor Statistik Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang ( Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang Dalam Angka 1990, hal 14)

Rata-rata jumlah Staf Biasa Kelurahan di Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang pada tahun 1986 sebanyak 1,68, kemudian pada tahun 1990 meningkat menjadi 3,39. Totalitas

tenaga tiap Kelurahan terdiri dari Kepala Kelurahan, Sekretaris Kelurahan, Kepala Urusan dan Staf Biasa. Rata-rata Tenaga Kelurahan pada tahun 1986 adalah sebanyak 4,94; kemudian pada tahun 1990 meningkat menjadi 7,87. Selama periode 1986 sampai 1990 telah berkembang menjadi 160%

Jumlah mutasi Perangkat Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang ditunjukkan pada Tabel 6. Mutasi paling besar terjadi pada tahun 1988 berjumlah 41 terdiri dari 18 Kepala Kelurahan dan 23 Sekretaris Kelurahan. Jumlah mutasi pada tahun 1989 lebih kecil dibanding tahun 1988 yaitu berjumlah 28, terdiri dari 12 Kepala Kelurahan dan 16 Sekretaris Kelurahan.

TABEL 6  
JUMLAH MUTASI PERANGKAT KELURAHAN  
DI WILAYAH KOTAMADYA DAERAH TINGKAT II SEMARANG  
TAHUN : 1990

Kecamatan	J a b a t a n		Jumlah
	Kepala Kelurahan	Sekretaris Kelurahan	
- Mijen	-	2	2
- Gunungpati	-	-	-
- Semarang Selatan	5	3	8
- Genuk	-	2	2
- Semarang Timur	1	3	4
- Semarang Utara	-	3	3
- Semarang Tengah	2	-	2
- Semarang Barat	1	2	3
- Tugu	-	-	-
- Th 1990	9	15	24
- Th 1989	12	16	28
- Th 1988	18	23	41
- Th 1987	-	-	-
- Th 1986	-	-	=

Sumber data : Kantor Statistik Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang (Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang Dalam Angka 1990, hal 15)

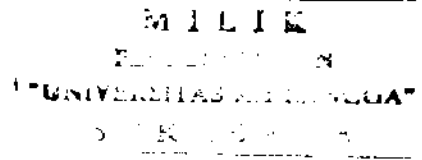
#### 4.1.3. Swadaya Masyarakat

Swadaya masyarakat adalah kemampuan dari suatu kelompok masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya. Jumlah swadaya yang terkumpul ditunjukkan pada Tabel 7.

TABEL 7  
JUMLAH PROYEK PEMBANGUNAN BANTUAN DESA  
YANG DILAKSANAKAN DI KELURAHAN  
TAHUN : 1990

Kecamatan	Suber Biaya Dalam Ribuan Rupiah				Jumlah
	Swadaya	Pusat	TK. I	TK. II	
- Mijen	58.157	26.000	-	3.000	87.157
- Gunungpati	33.140	30.000	-	-	63.140
- Semarang Selatan	158.722	70.000	-	7.175	235.897
- Genuk	53.478	32.000	-	-	85.478
- Semarang Timur	122.431	40.000	-	-	162.431
- Semarang Utara	46.803	32.000	-	8.500	87.303
- Semarang Tengah	42.497	32.000	-	4.750	79.247
- Semarang Barat	164.630	72.000	-	21.500	258.130
- Tugu	37.683	20.000	-	10.000	67.683
Th 1990	717.541	354.000	-	54.925	1.126.466
Th 1989	633.335	354.000	-	60.350	906.085
Th 1988	507.821	241.000	-	64.792	813.613
Th 1987	380.342	194.700	-	5.250	583.182
Th 1986	335.286	197.000	-	25.750	555.736

Sumber Data : Kantor Statistik Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang (Kotamadya Daerah Tingkat II Dalam Angka 1990, hal 70)



Jika jumlah swadaya tahun 1986 dipakai sebagai dasar perbandingan, maka pada tahun 1990 meningkat sebesar 114,01%. Jumlah swadaya masyarakat yang paling besar terkumpul di Kecamatan Semarang Barat mencapai 22,94% kemudian disusul Kecamatan Semarang Selatan sebesar 22,12% dan yang terkecil adalah Kecamatan Gunungpati.

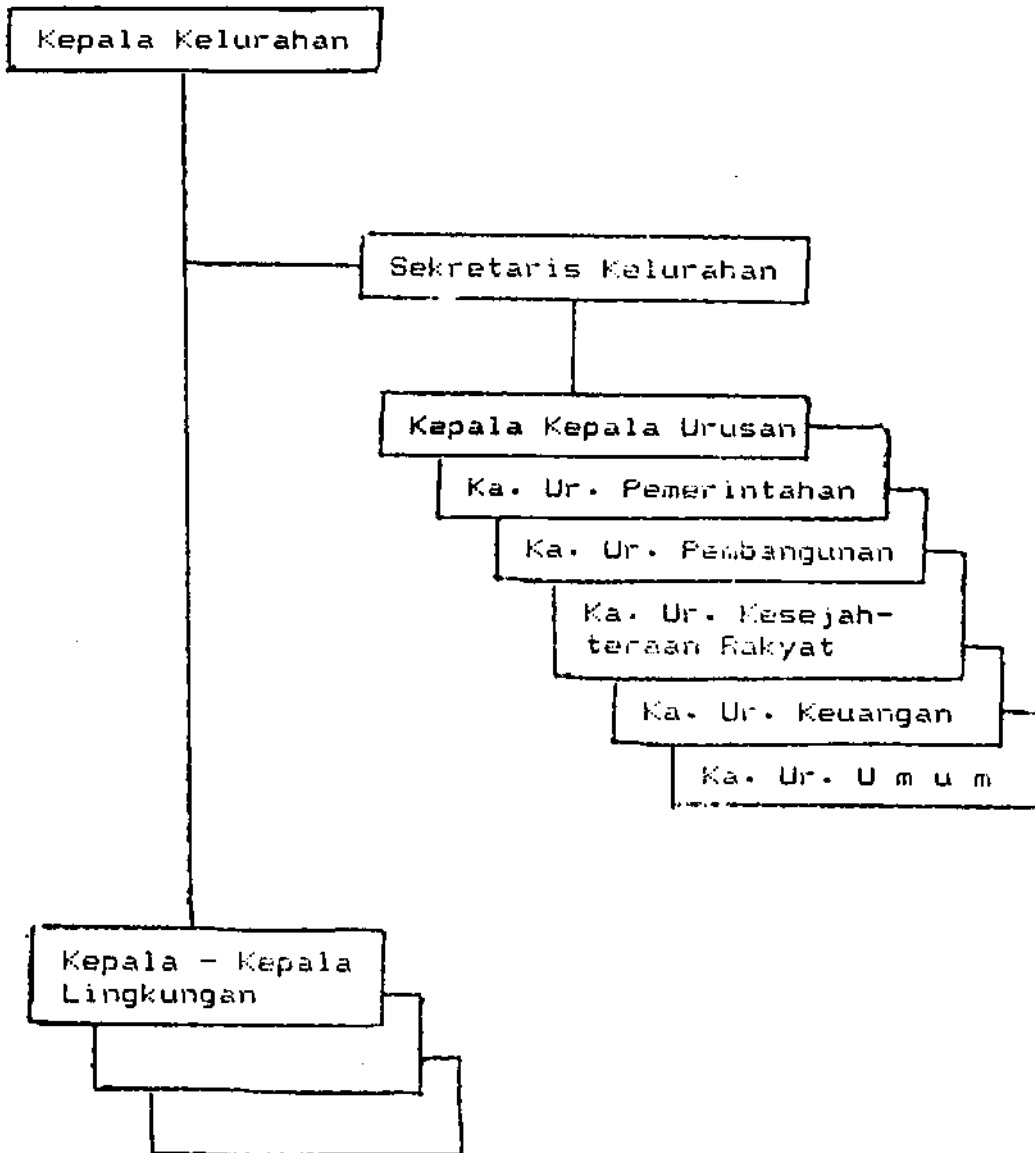
Rata-rata swadaya tiap Kecamatan adalah jumlah swadaya yang terkumpul di Kecamatan yang bersangkutan dibagi jumlah Kelurahannya. Berdasar rata-rata swadaya tiap Kecamatan, jumlah swadaya yang paling besar terkumpul di Kecamatan Semarang Timur sebesar Rp 6.121,55, kemudian disusul Kecamatan Semarang Barat sebesar Rp 4.573,05 dan yang terkecil adalah di Kecamatan Gunungpati sebesar Rp 2.209,33

#### 4.1.4. Struktur Organisasi Dan Uraian Tugas

Struktur organisasi Kelurahan dapat dijelaskan dalam Gambar 1. Berdasarkan struktur organisasi Kelurahan tersebut, dapat dijelaskan uraian tugas masing-masing.

##### 4.1.4.1. Tugas Kepala Kelurahan

Tugas atau fungsi Kepala Kelurahan adalah sebagai berikut :



GAMBAR 1  
STRUKTUR ORGANISASI KELURAHAN

Sumber : Biro Bina Pemerintahan Desa Propinsi Jawa Timur, 1988 : 142

1. Kepala Kelurahan adalah alat pemerintah yang berada langsung dibawah Camat dan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Bupati /Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II melalui Camat. Adapun Kepala Kelurahan yang berada dalam wilayah administratif di dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Bupati/Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II melalui Camat dan Walikota
2. Kepala Kelurahan mempunyai tugas sebagai penyelenggara dan penanggung jawab di bidang pemerintahan, pembangunan dan masyarakat dalam rangka menyelenggarakan urusan Pemerintahan Daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Kepala Kelurahan mempunyai fungsi :

1. Menggerakkan partisipasi masyarakat
2. Melaksanakan tugas dari pemerintah atasannya
3. Melaksanakan koordinasi terhadap jalannya pemerintahan
4. Melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab di bidang pembangunan dan kemasyarakatan
5. Melaksanakan tugas-tugas dalam rangka pembinaan ketentraman dan ketertiban.

#### 4.1.4.2. Tugas Sekretaris Kelurahan

Sekretaris Kelurahan mempunyai tugas /fungsi sebagai berikut :



1. Sekretaris Kelurahan mempunyai tugas menyelenggarakan pembinaan administrasi Pemerintahan Kelurahan dan memberikan pelayanan staf kepada Kepala Kelurahan
2. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Sekretaris Kelurahan mempunyai fungsi :
  - 2.1. Melaksanakan urusan surat menyurat
  - 2.2. Melaksanakan urusan keuangan, urusan pemerintahan, urusan pembangunan dan urusan kemasyarakatan.
3. Sekretaris Kelurahan melaksanakan tugas dan fungsi Kepala Kelurahan apabila Kepala Kelurahan berhalangan melaksanakan tugasnya.

#### 4.1.4.3. Tugas Kepala Lingkungan

Tugas Kepala Lingkungan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Melaksanakan tugas Kepala Kelurahan di wilayah kerjanya
2. Untuk melaksanakan tugas tersebut Kepala Lingkungan mempunyai fungsi membantu pelaksanaan tugas Kepala Kelurahan di dalam wilayah kerjanya.

#### 4.1.4.4. Tugas dan Fungsi Kepala Urusan

Kepala Urusan melaksanakan urusan-urusan yang menjadi bidang tugasnya. Untuk melaksanakan tugas tersebut Kepala Urusan mempunyai fungsi pelayanan staf sebagai berikut :

(1). Kepala Urusan Pemerintahan

- (1.1). Melaksanakan kegiatan di bidang administrasi Kartu Tanda Penduduk, administrasi agraria, urusan-urusan transmigrasi, monografi
- (1.2). Membantu meningkatkan urusan-urusan keamanan/ketertiban Kelurahan, RW/RT, meningkatkan kegiatan PKK
- (1.3). Memberikan saran dan pertimbangan kepada Sekretaris Kelurahan di bidang Pemerintahan
- (1.4). Melaksanakan kegiatan lain yang ditugaskan oleh Sekretaris Kelurahan

(2). Kepala Urusan Pembangunan

- (2.1). Menyusun ruang data, menyusun data pembangunan
- (2.2). Menyusun pelaksanaan pembagian air, membina kader-kader pengairan serta kelompok himpunan Petani pemakai air
- (2.3). Membina kelompok pendengar pedesaan, koperasi dan perijinan
- (2.4). Menyiapkan petunjuk dalam melaksanakan pembangunan kepada Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa
- (2.5). Membantu menyusun program pembangunan
- (2.6). Membantu usaha memajukan petanian, peternakan dan perikanan

(2.7). Memberikan saran dan pertimbangan kepada Sekretaris Kelurahan dalam bidang Pembangunan

(2.8). Melaksanakan pekerjaan lain yang ditugaskan Sekretaris kelurahan

(3). Tugas Kepala Urusan Kesejahteraan rakyat

(3.1). Melakukan pencatatan kematian, Nikah Talak dan Rujuk

(3.2). Menyusun kegiatan generasi muda dan olah raga

(3.3). Mengatur bantuan pada korban bencana alam

(3.4). Mengkoordinir penghimpunan dana untuk penderita cacat, panti asuhan dan badan-badan sosial lain

(3.5). Penanggulangan tindak perjudian, gelandangan dan tuna sosial

(3.6). Melaksanakan pembinaan kegiatan di bidang pendidikan, Keluarga Berencana, pemeliharaan tempat-tempat ibadah

(3.7). Melaksanakan usaha dan kegiatan di bidang P4

(3.8). Memberikan saran dan pertimbangan kepada Sekretaris kelurahan di bidang kesejahteraan rakyat

(3.9). Melaksanakan pekerjaan lain yang ditugaskan oleh Sekretaris kelurahan

**(4). Tugas Kepala Urusan Keuangan**

- (4.1). Mengolah administrasi keuangan Kelurahan, menyiapkan data guna menyusun anggaran
- (4.2). Menyelesaikan administrasi pelaksanaan pembayaran gaji Perangkat Kelurahan
- (4.3). Mempersiapkan secara periodik program kerja di bidang keuangan
- (4.4). Menginventaris kekayaan Kelurahan
- (4.5). Memberikan saran dan pertimbangan kepada Sekretaris Kelurahan di bidang keuangan
- (4.6). Melaksanakan pekerjaan lain yang ditugaskan Sekretaris Kelurahan

**(5). Kepala Urusan Umum**

- (5.1). Melaksanakan pengetikan/ penggandaan dan proses surat menyurat, pengiriman surat-surat atau undangan
- (5.2). Mengatur dan menata surat yang dimintakan tanda tangan Kepala Kelurahan/ Sekretaris Kelurahan
- (5.3). Memelihara arsip, dokumen, mengurus absensi Perangkat
- (5.4). Memelihara kebersihan Kantor
- (5.5). Memberikan saran dan pertimbangan kepada Sekretaris Kelurahan dalam bidang Tugasnya
- (5.6). Melaksanakan pekerjaan lain yang ditugaskan Sekretaris Kelurahan. PL67

#### 4.1.5. Prosedur Pengambilan Keputusan

Prosedur pengambilan keputusan dilakukan sebagai berikut :

- (1). Berdasarkan penerimaan daftar perincian anggaran sektoral yang masuk ke Kelurahan, Kepala Kelurahan mengadakan Rapat LKMD guna mengambil keputusan
- (2). Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa berperan sebagai penggerak dan pelaksana proyek di tingkat Kelurahan

#### 4.2. Analisis

##### 4.2.1. Diskripsi Variabel

Diskripsi variabel adalah menggambarkan pengukuran terhadap semua variabel, yaitu variabel tergantung (Y) dan variabel bebas (X). Variabel bebas terdiri dari variabel perumusan persoalan ( $X_1$ ), variabel penentuan tujuan ( $X_2$ ), variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan ( $X_3$ ), variabel pemilihan alternatif ( $X_4$ ), Variabel pelaksanaan keputusan ( $X_5$ ) dan variabel evaluasi pelaksanaan keputusan ( $X_6$ )

Skor rata-rata tiap variabel adalah jumlah pengukuran terhadap suatu variabel dari ke lima responden yaitu Lurah, LKMD, RW, RT, KK dibagi 5 (lima). Skor rata-rata tiap-tiap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 4.2.1.1. Variabel Efektivitas Pengambilan Keputusan

Skor rata-rata dari variabel efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan adalah jumlah rata-rata skor variabel efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan dari ke lima responden yaitu Kepala Kelurahan, Ketua LKMD, Ketua Rukun Warga, Ketua Rukun Tetangga dan Kepala Keluarga dapat dijelaskan dalam Tabel 8.

TABEL 8  
SKOR VARIABEL EFEKTIVITAS  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA KELURAHAN

Kelurahan	Responden					Skor Rata rata	Kategori
	Lurah	LKMD	RW	RT	KK		
01. Tambangan	7,15	6,80	6,15	5,75	6,65	6,50	Cukup
02. Mijen	6,50	6,70	6,20	6,15	5,55	6,22	Cukup
03. Kedungpane	6,90	6,80	6,30	5,60	6,00	6,32	Cukup
04. Plalangan	7,35	6,95	7,00	6,85	6,25	6,88	Cukup
05. Pakintelan	6,00	6,00	5,05	5,10	4,95	5,44	Cukup
06. Sekaran	6,10	6,05	6,30	5,75	5,90	6,02	Cukup
07. Beringin	7,10	7,00	6,60	6,00	5,95	6,53	Cukup
08. Ngalian	7,25	6,85	6,50	6,18	5,32	6,42	Cukup
09. Trimulyo	6,80	6,50	6,00	5,40	5,30	6,06	Cukup
10. Genuksari	8,06	7,80	7,00	7,14	7,20	7,44	Baik
11. Gebangsari	6,50	6,20	6,00	5,90	5,80	6,08	Cukup
12. Karangrejo	7,50	7,00	6,00	6,00	5,70	6,44	Cukup

LANJUTAN TABEL 8

13. Jatingaleh	6,20	6,25	6,05	5,80	5,90	6,04	Cukup
14. Bendan Ngisor	8,00	7,25	7,15	7,00	7,00	7,28	Baik
15. Bendan Duwur	7,14	7,00	7,06	6,80	6,80	6,96	Cukup
16. Sampangan	6,10	6,05	5,20	5,20	4,55	5,42	Cukup
17. Tembalang	6,40	6,10	6,40	5,90	6,00	6,16	Cukup
18. Kramas	7,00	7,00	6,00	6,00	7,20	6,64	Cukup
19. Pekunden	6,15	6,10	6,00	5,00	5,35	5,72	Cukup
20. Karanganyar Gunung	8,11	7,30	7,00	7,00	8,64	7,61	Baik
21. Pedurungan Tengah	7,40	7,00	6,50	6,40	7,80	7,02	Baik
22. Gemah	7,30	7,00	7,00	7,15	7,45	7,18	Baik
23. Karang- tempel	6,50	6,25	5,70	5,50	5,55	5,90	Cukup
24. Bugangan	6,15	6,00	5,30	5,10	5,35	5,58	Cukup
25. Rejosari	7,00	6,90	5,70	5,40	5,60	6,12	Cukup
26. Pandansari	7,80	7,50	7,00	6,20	7,00	7,10	Baik
27. Bangun- harjo	7,20	6,90	6,20	6,00	7,10	6,68	Cukup
28. Jagalan	7,25	7,00	6,60	6,70	7,05	6,92	Cukup
29. Krobokan	7,00	7,15	6,20	6,00	5,50	6,37	Cukup
30. Karangayu	7,85	8,00	7,00	6,50	5,65	7,00	Baik
31. Krapyak	7,40	7,60	7,40	7,00	7,35	7,35	Baik
32. Kalibanteng Kulon	7,00	6,90	6,05	6,15	5,20	6,26	Cukup
33. Kalibanteng Kidul	7,15	7,20	6,25	6,10	6,20	6,58	Cukup
34. Pandansari	7,15	7,00	6,90	6,50	5,75	6,66	Cukup
35. Panggung	7,00	6,70	6,00	6,00	7,00	6,54	Cukup

Sumber : Hasil penelitian terhadap responden

Hasil penelitian terhadap responden untuk variabel efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan, diukur dengan tiga indikator. Indikator penerimaan keputusan oleh anggota masyarakat, mempunyai skor tertinggi sebesar 6,91. Selanjutnya indikator kepuasan hasil yang dicapai, mempunyai urutan kedua sebesar 6,73. Indikator keberhasilan pencapaian sasaran mempunyai skor sebesar 5,86.

Berdasarkan tiga indikator tersebut dapat diketahui, terdapat 7 Kelurahan dalam kategori baik dan 28 dalam kategori cukup. Kelurahan yang termasuk dalam kategori baik, mempunyai skor di antara 7,02 sampai 7,35. Kelurahan yang termasuk dalam kategori cukup, mempunyai skor di antara 5,42 sampai 6,96

#### 4.2.1.2. Variabel Perumusan Persoalan

Skor rata-rata variabel perumusan persoalan adalah jumlah rata-rata skor variabel perumusan persoalan dari ke lima responden yaitu Kepala Kelurahan, Ketua LKMD, Ketua Rukun Warga, Ketua Rukun Tetangga dan Kepala Keluarga dapat dijelaskan dalam Tabel 9.

Hasil penelitian terhadap responden untuk variabel perumusan persoalan, diukur dengan dua indikator. Indikator tentang pengetahuan persoalan yang dihadapi, mempunyai skor 7,09. Selanjutnya indikator tentang prioritas persoalan, mempunyai skor 5,67



**TABEL 9**  
**SKOR VARIABEL PERUMUSAN PERSOALAN**

Kelurahan	Responden					Skor Rata-rata	Kategori
	Lurah	LKMD	RW	RT	KK		
01. Tambangan	6,60	6,40	6,45	6,00	5,50	6,19	cukup
02. Mijen	6,20	6,05	6,10	5,60	4,75	5,74	Cukup
03. Kedungpane	6,55	6,45	6,15	6,00	6,00	6,23	Cukup
04. Plalangan	7,14	7,25	6,10	7,01	6,05	6,71	Cukup
05. Pakintelan	6,10	6,15	5,00	5,12	4,73	5,42	Cukup
06. Sekaran	6,26	6,12	5,80	5,40	6,12	5,94	Cukup
07. Beringin	6,08	5,60	6,12	5,20	6,25	5,85	Cukup
08. Ngalian	6,40	5,50	6,11	5,20	4,94	5,63	Cukup
09. Trimulyo	6,34	6,20	5,90	5,30	5,96	5,94	Cukup
10. Genuksari	8,15	8,10	7,00	7,15	6,75	7,43	Baik
11. Gebangsari	7,06	7,00	6,06	6,00	7,00	6,84	Cukup
12. Karangrejo	6,30	6,10	5,80	5,20	5,65	5,81	Cukup
13. Jatingaleh	6,40	6,20	6,00	5,70	5,50	5,96	Cukup
14. Bendan Ngisor	8,00	7,05	7,00	7,00	7,00	7,20	Baik
15. Bendan Duwur	7,50	7,20	7,00	6,40	5,90	6,80	Cukup
16. Sampangan	6,20	6,10	6,00	5,15	4,20	5,53	Cukup
17. Tembalang	7,16	7,11	7,68	6,27	6,43	6,93	Cukup
18. Kramas	7,15	7,09	6,28	6,06	6,02	6,52	Cukup

LANJUTAN TABEL 9

19. Pekunden	6,18	6,04	5,42	5,26	5,35	5,65	Cukup
20. Karanganyar Gunung	7,86	8,04	7,20	7,65	7,15	7,58	Baik
21. Pedurungan Tengah	7,04	6,84	7,42	6,60	6,40	6,86	Cukup
22. Gemah	7,28	7,14	7,00	7,20	6,48	7,02	Baik
23. Karang-tempel	6,40	6,00	6,04	5,40	5,31	5,83	Cukup
24. Bugangan	6,16	6,05	5,24	5,20	4,60	5,45	Cukup
25. Rejosari	6,26	6,04	5,89	5,70	6,16	6,01	Cukup
26. Pandansari	7,40	8,70	5,60	5,80	7,15	6,93	Cukup
27. Bangunharjo	7,42	7,14	6,20	6,16	5,73	6,53	Cukup
28. Jagalan	7,23	7,06	6,70	6,45	6,41	6,77	Cukup
29. Krobokan	7,04	7,02	6,10	5,90	5,24	6,26	Cukup
30. Karangayu	7,08	7,32	6,40	6,46	6,94	6,84	Cukup
31. Krapyak	7,75	7,60	7,00	6,84	7,16	7,27	Baik
32. Kalibanteng Kulon	7,02	6,80	5,90	5,80	5,33	6,17	Cukup
33. Kalibanteng Kidul	7,18	6,34	6,81	5,87	6,60	6,44	Cukup
34. Pandansari	7,35	6,48	6,00	5,96	6,86	6,53	Cukup
35. Panggung	7,45	6,06	6,24	5,80	6,50	6,41	Cukup

Sumber : Hasil penelitian terhadap responden

Berdasarkan dua indikator tersebut dapat diketahui, terdapat 5 Kelurahan dalam kategori baik dan 30 kategori cukup. Kelurahan yang termasuk dalam kategori baik, mempunyai skor di antara 7,02 sampai 7,58. Kelurahan yang termasuk dalam kategori cukup, mempunyai skor di antara 5,42 sampai dengan 6,93 .p165

#### 4.2.1.3. Variabel Penentuan Tujuan

Skor rata-rata variabel penentuan tujuan adalah jumlah rata-rata skor variabel penentuan tujuan dari ke lima responden yaitu Kepala Kelurahan, Ketua LKMD, Ketua Rukun Warga, Ketua Rukun Tetangga dan Kepala Keluarga dapat dijelaskan dalam Tabel 10.

TABEL 10  
SKOR VARIABEL PENENTUAN TUJUAN

Kelurahan	Responden					Skor Rata-rata	Kategori
	Lurah	LKMD	RW	RT	KK		
01. Tambangan	7,08	7,20	6,86	6,34	5,62	6,62	Cukup
02. Mijen	7,50	7,34	7,10	7,00	7,16	7,22	Baik
03. Kedungpane	7,16	6,74	6,56	6,20	5,59	6,45	Cukup
04. Plalangan	7,34	7,21	7,08	6,90	6,47	7,00	Baik
05. Pakintelan	6,23	5,30	5,40	5,06	4,21	5,24	Cukup
06. Sekaran	6,32	6,64	6,00	5,96	5,83	6,15	Cukup
07. Beringin	7,25	6,84	6,90	7,00	5,36	6,67	Cukup
08. Ngalian	7,06	6,90	6,40	6,10	6,29	6,55	Cukup
09. Trimulyo	6,54	6,12	6,30	6,00	5,69	6,13	Cukup
10. Genuksari	7,90	7,80	8,06	7,50	7,44	7,74	Baik
11. Gebangsari	6,64	6,47	6,04	5,86	5,94	6,19	Cukup
12. Karangrejo	7,23	6,92	6,18	6,04	6,48	6,57	Cukup
13. Jatingaleh	6,33	6,46	6,15	5,88	6,03	6,17	Cukup

LANJUTAN TABEL 10

14. Bendan Ngisor	8,24	8,26	7,25	7,20	6,55	7,50	Baik
15. Bendan Duwur	7,86	7,46	7,33	7,04	6,41	7,22	Baik
16. Sampangan	6,10	6,15	5,40	5,40	5,10	5,65	Cukup
17. Tembalang	6,65	6,54	6,30	5,75	6,16	6,28	Cukup
18. Kramas	7,42	7,08	7,04	6,08	6,28	6,78	Cukup
19. Pekunden	6,34	6,26	6,10	5,20	5,25	5,83	Cukup
20. Karanganyar Gunung	7,90	7,86	7,26	7,15	7,08	7,45	Baik
21. Pedurungan Tengah	7,64	7,76	7,04	7,00	6,36	7,16	Baik
22. Gemah	8,06	7,80	7,45	7,30	5,94	7,31	Baik
23. Karang-tempel	6,30	6,14	5,64	5,40	6,57	6,01	Cukup
24. Bugangan	6,14	6,06	6,00	5,20	5,30	5,74	Cukup
25. Rejosari	7,00	6,60	5,70	5,50	6,50	6,26	Cukup
26. Pandansari	8,00	7,50	6,90	6,85	6,90	7,23	Baik
27. Bangun-harjo	7,21	7,10	6,50	6,25	7,04	6,82	Cukup
28. Jagalan	8,20	8,40	8,00	7,25	7,90	7,95	Baik
29. Krobokan	7,40	6,54	6,04	5,87	6,65	6,50	Cukup
30. Karangayu	7,42	7,67	7,09	7,24	6,28	7,14	Baik
31. Krapyak	7,60	8,08	7,30	7,67	7,20	7,57	Baik
32. Kalibanteng Kulon	8,04	8,00	7,14	7,00	6,07	7,25	Baik
33. Kalibanteng Kidul	7,24	6,80	6,90	6,45	6,16	6,71	Cukup
34. Pandansari	7,06	7,00	6,45	6,99	6,50	6,80	Cukup
35. Panggung	7,33	7,00	6,43	6,18	6,36	6,66	Cukup

Sumber : Hasil penelitian terhadap responden

Hasil penelitian terhadap responden untuk variabel penentuan tujuan, diukur dengan dua indikator. Indikator tujuan yang disepakati warga, mempunyai skor 7,05. Indikator ukuran keberhasilan tujuan, mempunyai skor 6,35

Berdasarkan dua indikator tersebut dapat diketahui, terdapat 13 Kelurahan dalam kategori baik dan 22 dalam kategori cukup. Kelurahan yang termasuk dalam kategori baik, mempunyai skor di antara 7,00 sampai 7,74. Kelurahan yang termasuk dalam kategori cukup, mempunyai skor di antara 5,24 sampai 6,80

#### 4.2.1.4. Variabel Pengembangan Jumlah Alternatif Untuk Memecahkan Persoalan

Skor rata-rata variabel pengembangan alternatif adalah jumlah rata-rata skor variabel pengembangan alternatif dari ke lima responden yaitu Kepala Kelurahan, Ketua LKMD, Ketua Rukun Warga, Ketua Rukun Tetangga dan Kepala Keluarga dapat dijelaskan dalam Tabel 11.

Hasil penelitian terhadap responden untuk variabel efektivitas pengembangan jumlah alternatif alternatif untuk memecahkan persoalan, diukur dengan dua indikator. Indikator jumlah alternatif yang diketahui, mempunyai skor 6,62. Indikator tingkat kemanfaatannya tiap alternatif, mempunyai skor 6,18.

**TABEL 11**  
**SKOR VARIABEL PENGEMBANGAN JUMLAH ALTERNATIF**  
**UNTUK MEMECAHKAN PROBLEMA**

Kelurahan	Responden					Skor Rata-rata	Kategori
	Lurah	LKMD	RW	RT	KK		
01. Tambangan	7,30	8,34	7,16	6,20	6,80	7,16	Baik
02. Mijen	7,06	6,90	7,64	6,25	6,60	6,89	Cukup
03. Kedungpane	6,50	6,44	5,90	5,96	5,80	6,12	Cukup
04. Plalangan	7,14	6,50	6,60	6,84	6,02	6,62	Cukup
05. Pakintelan	6,36	6,03	5,24	5,16	6,01	5,76	Cukup
06. Bekaran	6,54	6,00	5,85	5,76	4,80	5,81	Cukup
07. Beringin	7,40	8,06	7,59	6,50	6,45	7,20	Baik
08. Ngalian	7,10	6,46	5,64	6,43	5,42	6,21	Cukup
09. Trimulyo	6,37	6,25	6,00	5,26	5,17	5,81	Cukup
10. Genuksari	8,16	8,44	7,60	7,20	6,65	7,61	Baik
11. Gebangsari	7,68	6,20	5,56	5,42	6,19	6,03	Cukup
12. Karangrejo	6,48	6,24	6,46	5,62	6,25	6,21	Cukup
13. Jatingaleh	6,40	6,12	6,10	5,80	4,83	5,85	Cukup
14. Bendan Ngisor	7,42	7,04	7,36	6,95	6,58	7,07	Baik
15. Bendan Duwur	7,14	7,00	5,96	6,80	6,65	6,71	Cukup
16. Sampangan	6,28	5,40	5,90	5,16	4,06	5,36	Cukup
17. Tembalang	6,36	6,04	5,87	5,86	5,82	5,99	Cukup
18. Kramas	7,21	7,06	6,40	5,74	5,54	6,39	Cukup
19. Pekunden	6,08	6,00	5,26	5,30	5,06	5,54	Cukup

LANJUTAN TABEL 11

20. Karanganyar Gunung	7,45	7,65	7,76	7,24	7,00	7,42	Baik
21. Pedurungan Tengah	7,40	7,30	5,90	6,45	6,95	6,80	Cukup
22. Gemah	7,28	7,56	7,60	6,95	5,60	6,89	Cukup
23. Karang-tempel	6,46	6,25	6,06	5,70	6,13	6,12	Cukup
24. Bugangan	6,00	6,00	5,40	5,25	4,35	5,40	Cukup
25. Rejosari	6,20	6,00	5,80	6,65	5,75	5,90	Cukup
26. Pandansari	8,01	7,34	7,25	5,74	5,66	6,80	Cukup
27. Bangun-harjo	7,00	6,15	6,40	6,75	5,90	6,44	Cukup
28. Jagalan	7,46	7,00	6,74	6,38	5,72	6,66	Cukup
29. Krobokan	6,54	6,26	6,00	5,65	6,40	6,17	Cukup
30. Karangayu	7,35	6,85	7,16	6,38	5,81	6,71	Cukup
31. Krapyak	7,56	7,09	7,23	6,87	6,80	7,11	Baik
32. Kalibanteng Kulon	6,36	5,70	5,90	6,24	6,20	6,08	Cukup
33. Kalibanteng Kidul	7,00	6,58	6,40	6,27	5,50	6,35	Cukup
34. Pandansari	7,40	6,90	6,70	6,54	4,66	6,44	Cukup
35. Panggung	7,16	6,58	6,24	6,14	5,38	6,30	Cukup

Sumber : Hasil penelitian terhadap responden

Berdasarkan dua indikator tersebut dapat diketahui, 6 Kelurahan dalam kategori baik dan 29 dalam kategori cukup. Kelurahan yang termasuk dalam kategori baik, mempunyai skor di antara 7,07 sampai 7,61. Kelurahan yang termasuk dalam kategori cukup, mempunyai skor di antara 5,40 sampai 6,89

#### 4.2.1.5. Variabel Pemilihan Alternatif

Skor rata-rata variabel pemilihan alternatif adalah jumlah rata-rata skor variabel pemilihan alternatif dari ke lima responden yaitu Kepala Kelurahan, Ketua LKMD, Ketua Rukun Warga, Ketua Rukun Tetangga dan Kepala Keluarga dapat dijelaskan dalam Tabel 12.

TABEL 12  
SKOR VARIABEL PEMILIHAN ALTERNATIF

Kelurahan	Responden					Skor Rata-rata	Kategori
	Lurah	LKMD	RW	RT	KK		
01. Tambangan	6,65	6,74	6,30	6,00	5,71	6,28	Cukup
02. Mijen	6,25	6,65	6,00	5,80	5,60	6,06	Cukup
03. Kedungpane	6,54	6,10	6,20	6,16	5,70	6,14	Cukup
04. Plalangan	7,15	7,08	6,95	6,85	5,22	6,65	Cukup
05. Pakintelan	6,17	5,60	5,75	5,41	4,02	5,39	Cukup
06. Sekaran	6,35	6,40	5,40	6,15	5,20	5,90	Cukup
07. Beringin	7,04	6,63	6,27	6,00	5,66	6,32	Cukup
08. Ngalian	7,76	7,32	7,59	6,45	6,28	7,08	Baik
09. Trimulyo	6,20	5,54	6,00	5,40	5,26	5,88	Cukup
10. Genuksari	7,80	7,68	7,16	7,06	7,00	7,34	Baik
11. Gebangsari	6,24	6,37	5,67	5,42	5,90	5,92	Cukup
12. Karangrejo	6,74	6,85	6,02	5,84	5,80	6,25	Cukup
13. Jatingaleh	6,32	5,96	5,86	6,15	5,21	5,90	Cukup



LANJUTAN TABEL 12

14. Bendan Ngisor	7,85	7,25	7,00	7,06	6,39	7,11	Baik
15. Bendan Duwur	6,75	6,50	5,80	5,70	6,15	6,18	Cukup
16. Sampangan	5,64	5,84	5,10	5,25	5,27	5,42	Cukup
17. Tembalang	6,15	6,20	6,30	5,90	5,40	5,99	Cukup
18. Kramas	7,25	6,80	7,00	6,90	6,05	6,80	Cukup
19. Pekunden	6,20	5,40	5,25	5,75	5,55	5,63	Cukup
20. Karanganyar Gunung	8,25	8,45	8,05	7,60	7,35	7,94	Baik
21. Pedurungan Tengah	7,22	7,31	6,80	6,25	6,22	6,76	Cukup
22. Gemah	7,40	7,20	7,05	6,60	6,40	6,93	Cukup
23. Karang-tempel	6,50	6,34	5,60	5,70	4,71	5,77	Cukup
24. Bugangan	6,15	5,84	5,90	5,43	4,38	5,54	Cukup
25. Rejosari	7,05	6,12	6,10	5,90	4,73	5,98	Cukup
26. Pandansari	7,42	7,26	6,70	6,80	6,12	6,86	Cukup
27. Bangun-harjo	7,32	6,60	6,54	6,27	5,62	6,47	Cukup
28. Jagalan	7,40	6,56	6,80	6,74	6,05	6,71	Cukup
29. Krobokan	7,24	7,20	7,04	6,70	6,87	7,01	Baik
30. Karangayu	7,50	6,80	6,90	7,20	5,50	6,78	Cukup
31. Krapyak	8,15	7,16	7,20	7,00	6,34	7,17	Baik
32. Kalibanteng Kulon	6,12	6,18	5,46	5,15	7,49	6,08	Cukup
33. Kalibanteng Kidul	7,16	6,74	6,54	6,42	4,99	6,37	Cukup
34. Pandansari	7,28	7,04	6,80	6,44	4,69	6,45	Cukup
35. Panggung	7,20	7,00	6,20	6,04	5,21	6,33	Cukup

Sumber : Hasil penelitian terhadap responden

Hasil penelitian terhadap responden untuk variabel pemilihan alternatif, diukur dengan dua indikator. Indikator kemampuan menentukan manfaat tiap alternatif, mempunyai skor sebesar 5,78. Indikator preferensi pilihan alternatif, mempunyai skor sebesar 6,98

Berdasarkan dua indikator tersebut dapat diketahui, terdapat 6 Kelurahan dalam kategori baik dan 29 dalam kategori cukup. Kelurahan yang termasuk dalam kategori baik, mempunyai skor di antara 7,01 sampai 7,94. Kelurahan yang termasuk dalam kategori cukup, mempunyai skor di antara 5,42 sampai 6,86

#### 4.2.1.6. Variabel Pelaksanaan Keputusan

Skor rata-rata variabel pelaksanaan keputusan adalah jumlah rata-rata skor variabel pelaksanaan keputusan dari ke lima responden yaitu Kepala Kelurahan, Ketua LKMD, Ketua Rukun Warga, Ketua Rukun Tetangga dan Kepala Keluarga dapat dijelaskan dalam Tabel 13.

Hasil penelitian terhadap responden untuk variabel pelaksanaan keputusan, diukur dengan tiga indikator. Indikator biaya yang digunakan, mempunyai skor 6,91. Indikator tenaga yang terlibat dalam pelaksanaan keputusan, mempunyai skor 5,92. Indikator ketepatan waktu pelaksanaan keputusan, mempunyai skor 6,85

**TABEL 13**  
**SKOR VARIABEL PELAKSANAAN KEPUTUSAN**

Kelurahan	Responden					Skor Rata-rata	Kategori
	Lurah	LKMD	RW	RT	KK		
01. Tambangan	7,40	6,40	6,20	6,15	5,80	6,39	Cukup
02. Mijen	6,29	6,35	6,00	5,86	6,10	6,12	Cukup
03. Kedungpane	6,65	6,15	6,10	6,40	5,74	6,21	Cukup
04. Plalangan	7,20	6,80	7,15	6,60	6,00	6,75	Cukup
05. Pakintelan	6,10	5,74	5,60	5,24	4,77	5,49	Cukup
06. Sekaran	7,20	7,14	6,65	6,81	6,40	6,84	Cukup
07. Beringin	7,36	7,20	6,16	5,48	6,00	6,44	Cukup
08. Ngalian	7,15	7,20	6,20	6,06	5,34	6,39	Cukup
09. Trimulyo	7,26	6,75	6,14	5,30	4,50	5,99	Cukup
10. Genuksari	8,25	8,40	7,60	7,00	7,25	7,70	Baik
11. Gebangsari	6,43	6,21	5,70	6,00	6,06	6,08	Cukup
12. Karangrejo	6,60	6,50	6,70	6,00	6,15	6,39	Cukup
13. Jatingaleh	7,43	7,49	6,74	6,54	6,25	6,89	Cukup
14. Bendan Ngisor	8,40	8,30	8,15	7,60	6,40	7,77	Baik
15. Bendan Duwur	7,50	7,20	6,70	6,80	6,45	6,93	Cukup
16. Sampangan	6,24	6,20	5,75	5,65	5,13	5,81	Cukup
17. Tembalang	6,76	6,70	5,54	5,42	5,73	6,03	Cukup
18. Kramas	7,60	6,30	6,10	6,50	6,35	6,57	Cukup
19. Pekunden	6,60	6,40	5,00	6,00	4,60	5,72	Cukup

LANJUTAN TABEL 13

20. Karanganyar Gunung	8,40	8,26	7,60	7,75	7,39	7,88	Baik
21. Pedurungan Tengah	7,50	7,10	6,72	6,65	6,68	6,93	Cukup
22. Gemah	7,40	7,35	7,25	6,50	6,40	6,98	Cukup
23. Karang-tempel	6,37	6,21	5,70	5,60	5,62	5,90	Cukup
24. Bugangan	7,15	6,50	6,60	6,00	6,40	6,53	Cukup
25. Rejosari	7,20	6,00	5,80	5,75	5,40	6,03	Cukup
26. Pandansari	7,60	7,76	7,00	6,74	6,25	7,07	Baik
27. Bangun-harjo	7,20	6,57	7,00	5,80	6,28	6,57	Cukup
28. Jagalan	7,46	7,14	6,60	6,54	6,46	6,84	Cukup
29. Krobokan	7,20	7,00	6,15	5,75	5,40	6,30	Cukup
30. Karangayu	7,60	7,00	6,64	6,35	6,86	6,89	Cukup
31. Krapyak	8,15	8,35	8,00	7,45	7,20	7,83	Baik
32. Kalibanteng Kulon	7,14	6,40	6,35	6,00	5,16	6,21	Cukup
33. Kalibanteng Kidul	7,26	6,25	5,60	5,75	6,44	6,26	Cukup
34. Pandansari	7,30	7,40	6,10	6,05	6,00	6,57	Cukup
35. Panggung	7,20	7,00	6,40	6,05	5,75	6,48	Cukup

Sumber : Hasil penelitian terhadap responden

Berdasarkan tiga indikator tersebut dapat diketahui, terdapat 4 Kelurahan dalam kategori baik dan 31 dalam kategori cukup. Kelurahan yang termasuk dalam kategori baik, mempunyai skor di antara 7,07 sampai 7,88. Kelurahan yang termasuk dalam kategori cukup, mempunyai skor di antara 5,49 sampai 6,93.

#### 4.2.1.7. Variabel Evaluasi Pelaksanaan Keputusan

Skor rata-rata variabel evaluasi pelaksanaan keputusan adalah jumlah rata-rata skor variabel evaluasi pelaksanaan keputusan dari ke lima responden yaitu Kepala Kelurahan, Ketua LKMD, Ketua Rukun Warga, Ketua Rukun Tetangga dan Kepala Keluarga dapat dijelaskan dalam Tabel 14.

TABEL 14  
SKOR VARIABEL EVALUASI PELAKSANAAN KEPUTUSAN

Kelurahan	Responden					Skor Rata-rata	Kategori
	Lurah	LKMD	RW	RT	KK		
01. Tambangan	7,40	7,20	6,70	6,81	6,54	6,93	Cukup
02. Mijen	6,25	6,15	5,45	5,26	5,14	5,65	Cukup
03. Kedungpane	7,20	6,70	6,90	6,80	6,40	6,80	Cukup
04. Plalangan	7,60	7,80	7,14	6,86	6,50	7,18	Baik
05. Pakintelan	6,30	6,05	5,40	5,45	4,60	5,56	Cukup
06. Sekaran	7,00	6,05	6,84	6,00	5,81	6,34	Cukup
07. Beringin	7,17	6,50	6,20	6,60	6,63	6,62	Cukup
08. Ngalian	7,35	7,30	6,80	6,70	6,50	6,93	Cukup
09. Trimulyo	7,16	6,30	6,15	5,70	5,09	6,08	Cukup
10. Genuksari	7,25	7,20	6,73	6,67	6,60	6,89	Cukup
11. Gebangsari	7,34	7,28	6,74	6,84	6,80	7,00	Baik
12. Karangrejo	7,40	7,56	7,06	6,34	7,54	7,18	Baik
13. Jatingaleh	7,27	6,86	7,74	6,00	6,08	6,59	Cukup

LANJUTAN TABEL 14

14. Bendan Ngisor	8,14	8,20	8,00	7,46	6,25	7,61	Baik
15. Bendan Duwur	7,68	7,74	7,30	7,25	7,23	7,45	Baik
16. Sampangan	6,19	6,04	5,46	5,23	5,53	5,69	Cukup
17. Tembalang	7,40	7,20	6,40	6,50	6,15	6,73	Cukup
18. Kramas	7,20	7,00	6,42	6,65	6,53	6,76	Cukup
19. Pekunden	6,04	5,40	5,00	4,70	4,51	5,13	Cukup
20. Karanganyar Gunung	8,25	8,34	7,29	7,15	7,22	7,65	Baik
21. Pedurungan Tengah	8,00	7,80	6,40	6,60	6,95	7,15	Baik
22. Gemah	8,50	8,25	7,60	7,48	6,87	7,74	Baik
23. Karang-tempel	6,25	6,00	5,43	5,28	4,69	5,53	Cukup
24. Bugangan	6,54	6,00	5,82	5,37	5,42	5,83	Cukup
25. Rejosari	7,80	7,26	7,45	7,00	7,14	7,33	Baik
26. Pandansari	8,00	7,30	6,80	7,00	6,70	7,18	Baik
27. Bangun-harjo	8,33	7,62	7,45	7,00	6,50	7,38	Baik
28. Jagalan	7,50	7,80	6,90	7,15	7,00	7,27	Baik
29. Krobokan	7,00	6,90	6,85	6,74	6,61	6,82	Cukup
30. Karangayu	8,20	8,40	7,70	7,80	7,70	7,96	Baik
31. Krapyak	8,00	7,60	7,65	7,50	6,50	7,45	Baik
32. Kalibanteng Kulon	7,18	7,00	6,15	6,20	5,22	6,35	Cukup
33. Kalibanteng Kidul	7,06	7,08	6,80	6,50	6,11	6,71	Cukup
34. Pandansari	8,00	8,28	7,50	7,20	7,42	7,68	Baik
35. Panggung	7,50	6,50	6,30	6,26	7,84	6,88	Cukup

Sumber : Hasil penelitian terhadap responden

Hasil penelitian terhadap responden untuk variabel evaluasi pelaksanaan keputusan, diukur dengan empat indikator. Indikator kegiatan pengawasan, mempunyai skor tertinggi sebesar 7,24. Indikator penyimpangan keputusan, mempunyai skor kedua sebesar 7,21. Indikator letak penyimpanan, mempunyai skor ke tiga sebesar 6,89. Indikator tindakan perbaikan, mempunyai skor ke empat sebesar 5,98

Berdasarkan empat indikator tersebut dapat diketahui, terdapat 14 Kelurahan dalam kategori baik dan 21 dalam kategori cukup. Kelurahan yang termasuk dalam kategori baik, mempunyai skor di antara 7,15 sampai 7,74. Kelurahan yang termasuk dalam kategori cukup, mempunyai skor di antara 5,13 sampai 6,93.

#### 4.2.2. Pembuktian Hipotesis

Pembuktian hipotesis yang diajukan dengan memakai regresi linier berganda, menghasilkan persamaan sebagai berikut :

$$Y = -0,2199 + 0,1629 X_1 + 0,1964 X_2 + 0,2325 X_3 + 0,1952 X_4 + 0,1198 X_5 + 0,1232 X_6$$

Persamaan tersebut menunjukkan koefisien regresi dari ke enam variabel bebas ( $b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$ ) bertanda positif. Hal ini berarti jika langkah-langkah dalam mengambil keputusan dipenuhi, maka pengambilan keputusan akan efektif.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama dan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel tidak bebasnya, dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi ( $R$ ) dan tingkat korelasi ( $R^2$ ). Koefisien korelasi pada Tabel 15 ( $R$ ) = 0,9877, hal ini menggambarkan adanya hubungan positif antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebasnya. Besarnya korelasi ( $R^2$ ) = 0,9756, hal ini menggambarkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel tidak bebasnya sebesar 97,56%, sisanya 2,44% menggambarkan besarnya variabel tidak bebas dipengaruhi oleh variabel-variabel bebas lainnya yang tidak diamati

TABEL 15  
RANGKUMAN HASIL ANALISIS REGRESI

Variabel	T Observasi	Probabilitas	$R^2$
X1	3,014	0,00543	0,2449
X2	3,522	0,00149	0,3070
X3	4,021	0,00040	0,3661
X4	3,224	0,00320	0,2707
X5	2,266	0,03137	0,1550
X6	3,341	0,00238	0,2850
R Square = 0,9756      F Ratio = 186,819			
Multiple R = 0,9877      Probabilitas = 0.000E+00			

Sumber : Hasil penelitian terhadap responden



Dari uraian di atas, maka hipotesis I yaitu : "Diduga bahwa variabel perumusan persoalan, penentuan tujuan, pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, pemilihan alternatif, pelaksanaan keputusan dan evaluasi pelaksanaan keputusan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang" terbukti kebenarannya

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel tidak bebasnya, dapat diketahui dengan melihat dari koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ). Berdasarkan Tabel 15 menunjukkan bahwa, koefisien determinasi parsial yang paling tinggi adalah  $r^2_{X3} = 0,3661$ , yang berarti variabel  $X_3$  (pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan) mempunyai pengaruh/ kontribusi paling besar (dominan) = 36,61% terhadap variabel tidak bebasnya. Koefisien determinasi parsial yang menempati urutan ke dua adalah  $r^2_{X2} = 0,3070$  (penentuan tujuan). Koefisien determinasi parsial yang menempati urutan ke tiga adalah  $r^2_{X6}$  (evaluasi pelaksanaan keputusan). Koefisien determinasi parsial yang menempati urutan ke empat adalah  $r^2_{X4}$  (pelaksanaan keputusan). Koefisien determinasi parsial yang menempati urutan ke lima adalah  $r^2_{X1}$  (perumusan persoalan). Selanjutnya koefisien determinasi parsial yang mempunyai urutan terakhir/ ke enam adalah  $r^2_{X5}$ . Disamping

hal tersebut bila dilihat dari probabilitas timbulnya suatu kesalahan, maka variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan mempunyai tingkat kesalahan yang paling kecil yaitu sebesar ( $p = 0,00040$ )

Dari uraian di atas, maka hipotesis II yaitu : " Diduga variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan mempunyai pengaruh paling besar (dominan) terhadap tingkat efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang" terbukti kebenarannya

#### 4.2.3. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Dari Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pengambilan Keputusan

Seperti yang dijelaskan pada teknik analisis pada bab metodologi penelitian (Bab III), analisis jejak dapat dilakukan sebagai berikut :

##### 4.2.3.1. Korelasi Antar Semua Variabel Bebas Dan Variabel Tidak bebas

Korelasi antar semua variabel yang meliputi variabel bebas dan variabel tidak bebas, dapat ditunjukkan pada Tabel 16 sebagai berikut :

TABEL 16  
KORELASI ANTAR SEMUA VARIABEL

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Y	1.00000						
X1	0.87494	1.00000					
X2	0.90912	0.76837	1.00000				
X3	0.88224	0.70906	0.83169	1.00000			
X4	0.90820	0.76117	0.79413	0.78725	1.00000		
X5	0.86058	0.77165	0.76219	0.72593	0.79885	1.00000	
X6	0.79610	0.73655	0.66377	0.58209	0.72544	0.64697	1.00000
Critical Value (1-Tail, 0,05) = + Or - 0,28290							
Critical Value (2-Tail, 0,05) = + Or - 0,33331							
N = 35							

Sumber : Hasil penelitian terhadap responden

#### 4.2.3.2. Korelasi Antar Variabel Bebas

Korelasi antar variabel bebas yang terdiri dari variabel: perumusan persoalan, penentuan tujuan, pengembangan alternatif jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, pemilihan alternatif, pelaksanaan keputusan dan evaluasi pelaksanaan keputusan yang berfungsi sebagai matrix  $R_{ij}$  diberi notasi matrix B pada Tabel 17

TABEL 17  
MATRIX B

1.00000	0,76837	0,70906	0,76117	0,77165	0,73655
0.76837	1.00000	0,83169	0,79413	0,76219	0,66377
0.70906	0.83169	1.00000	0,78725	0,72593	0,58209
0.76117	0.79413	0.78725	1.00000	0,79885	0,72544
0.77165	0.76219	0.72593	0.79885	1.00000	0,64697
0.73655	0.66377	0.58209	0.72544	0.64697	1.00000

Sumber : Hasil penelitian terhadap responden

Berdasarkan matrix B yang menggambarkan korelasi antar variabel bebas pada Tabel 17 di atas, dengan menggunakan program Math Cad dapat ditentukan inversnya yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel 18.

TABEL 18  
INVERS MATRIX B =  $(B^{-1})$ 

3,694	-0,823	-0,310	-0,231	-1,087	-1,123
-0,823	4,519	-2,052	-0,588	-0,602	-0,383
-0,310	-2,052	3,888	-1,311	-0,261	0,447
-0,231	-0,588	-1,311	4,549	-1,337	-1,112
-1,087	-0,602	-0,261	-1,337	3,531	0,038
-1,123	-0,383	0,447	-1,112	0,038	2,603

Sumber : Hasil penelitian terhadap responden

#### 4.2.3.3. Korelasi Antara Masing-masing Variabel Bebas Terhadap Variabel Tergantung

Selanjutnya matrix  $R_{Yj}$  yang menggambarkan matrix korelasi antara masing-masing variabel bebas yang terdiri variabel perumusan persoalan, penentuan tujuan, pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, pemilihan alternatif, pelaksanaan keputusan dan evaluasi pelaksanaan keputusan terhadap variabel tergantung  $Y$  diberi notasi matrix  $C$  yang ditunjukkan pada Tabel 19

Tabel 19  
MATRIX  $C$

$X_1Y = 0,87494$
$X_2Y = 0,90912$
$X_3Y = 0,88224$
$X_4Y = 0,90820$
$X_5Y = 0,86058$
$X_6Y = 0,79610$

Sumber : Hasil Penelitian Pada Responden

#### 4.2.3.4. Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung setiap variabel  $X_1$  terhadap variabel  $Y$ , dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$B_j = B^{-1} \times C$$

Penyelesaian rumus di atas dikerjakan dengan program Math Cad, sebagai berikut :

$$\begin{array}{c}
 \text{MATRIX B} \quad -1 \\
 \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|}
 \hline
 3,694 & -0,823 & -0,310 & -0,231 & -1,087 & -1,123 \\
 \hline
 -0,823 & 4,519 & -2,052 & -0,588 & -0,602 & -0,383 \\
 \hline
 -0,310 & -2,052 & 3,888 & -1,311 & -0,261 & 0,447 \\
 \hline
 -0,231 & -0,588 & -1,311 & 4,549 & -1,337 & -1,112 \\
 \hline
 -1,087 & -0,602 & -0,261 & -1,337 & 3,531 & 0,038 \\
 \hline
 -1,123 & -0,383 & 0,447 & -1,112 & 0,038 & 2,603 \\
 \hline
 \end{array}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{|c|}
 \hline
 0,87494 \\
 \hline
 0,90912 \\
 \hline
 0,88224 \\
 \hline
 0,90820 \\
 \hline
 0,86058 \\
 \hline
 0,79610 \\
 \hline
 \end{array}$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat diketahui bahwa besarnya koefisien jejak dari ke enam variabel bebas lebih besar dari 5%, maka dapat disimpulkan bahwa penggunaan variabel dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang bermakna (Kerlinger :318). Besarnya koefisien jejak yang menggambarkan pengaruh langsung masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung, dapat diurai sebagai berikut :

- (1). Pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y = B_1 = 0,171$
- (2). Pengaruh Langsung  $X_2$  terhadap  $Y = B_2 = 0,221$
- (3). Pengaruh langsung  $X_3$  terhadap  $Y = B_3 = 0,234$
- (4). Pengaruh langsung  $X_4$  terhadap  $Y = B_4 = 0,203$
- (5). Pengaruh langsung  $X_5$  terhadap  $Y = B_5 = 0,126$
- (6). Pengaruh langsung  $X_6$  terhadap  $Y = B_6 = 0,159$

#### 4.2.3.5. Pengaruh Tidak Langsung (PTL)

Pengaruh Tidak Langsung (PTL) ditentukan dengan rumus sebagai berikut :  $B r_{j ij}$ . Berdasarkan perhitungan Pengaruh Tidak Langsung (PTL) di atas, dapat dijelaskan hasilnya sebagai berikut :

(1). Pengaruh tidak langsung variabel bebas  $X_1$  terhadap variabel tergantung  $Y$  yang ditengahi oleh variabel bebas lainnya, adalah sebagai berikut :

(1.1). PTL  $X_1$  ditengahi oleh  $X_2$  sebesar = 0,16981

(1.2). PTL  $X_1$  ditengahi oleh  $X_3$  sebesar = 0,16592

(1.3). PTL  $X_1$  ditengahi oleh  $X_4$  sebesar = 0,15451

(1.4). PTL  $X_1$  ditengahi oleh  $X_5$  sebesar = 0,09722

(1.5). PTL  $X_1$  ditengahi oleh  $X_6$  sebesar = 0,11711

(2). Pengaruh tidak langsung variabel bebas  $X_2$  terhadap variabel tergantung  $Y$  yang ditengahi variabel bebas lainnya, adalah sebagai berikut :

(2.1). PTL  $X_2$  ditengahi oleh  $X_1$  sebesar = 0,13139

(2.2). PTL  $X_2$  ditengahi oleh  $X_3$  sebesar = 0,19461

(2.3). PTL  $X_2$  ditengahi oleh  $X_4$  sebesar = 0,16120

(2.4). PTL  $X_2$  ditengahi oleh  $X_5$  sebesar = 0,09603

(2.5). PTL  $X_2$  ditengahi oleh  $X_6$  sebesar = 0,10553

(3). Pengaruh tidak langsung variabel bebas  $X_3$  terhadap variabel tergantung  $Y$  yang ditengahi oleh variabel bebas lainnya, adalah sebagai berikut :

- (3.1). PTL X3 ditengahi oleh X1 sebesar = 0,12124
- (3.2). PTL X3 ditengahi oleh X2 sebesar = 0,18380
- (3.3). PTL X3 ditengahi oleh X4 sebesar = 0,15981
- (3.4). PTL X3 ditengahi oleh X5 sebesar = 0,09146
- (3.5). PTL X3 ditengahi oleh X6 sebesar = 0,09255
- (4). Pengaruh tidak langsung variabel bebas X4 terhadap variabel tergantung Y yang ditengahi oleh variabel bebas lainnya, adalah sebagai berikut :
- (4.1). PTL X4 ditengahi oleh X1 sebesar = 0,13016
- (4.2). PTL X4 ditengahi oleh X2 sebesar = 0,17550
- (4.3). PTL X4 ditengahi oleh X3 sebesar = 0,18421
- (4.4). PTL X4 ditengahi oleh X5 sebesar = 0,10065
- (4.5). PTL X4 ditengahi oleh X6 sebesar = 0,11534
- (5). Pengaruh tidak langsung variabel bebas X5 terhadap variabel tergantung Y ditengahi oleh variabel bebas lainnya, adalah sebagai berikut :
- (5.1). PTL X5 ditengahi oleh X1 sebesar = 0,13195
- (5.2). PTL X5 ditengahi oleh X2 sebesar = 0,16844
- (5.3). PTL X5 ditengahi oleh X3 sebesar = 0,16986
- (5.4). PTL X5 ditengahi oleh X4 sebesar = 0,16216
- (5.5). PTL X5 ditengahi oleh X6 sebesar = 0,10286
- (6). Pengaruh tidak langsung variabel bebas X6 terhadap variabel tergantung Y yang ditengahi oleh variabel bebas lainnya, adalah sebagai berikut :



- (6.1). PTL X6 ditengahi oleh X1 sebesar = 0,12595  
 (6.2). PTL X6 ditengahi oleh X2 sebesar = 0,14669  
 (6.3). PTL X6 ditengahi oleh X3 sebesar = 0,13620  
 (6.4). PTL X6 ditengahi oleh X4 sebesar = 0,14726  
 (6.5). PTL X6 ditengahi oleh X5 sebesar = 0,08151

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung di atas, dapat disusun Tabel yang menunjukkan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total seperti terlihat pada Tabel 20.

TABEL 20  
 PENGARUH LANGSUNG, PENGARUH TIDAK LANGSUNG, PENGARUH TOTAL  
 SEMUA VARIABEL YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS  
 PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA KELURAHAN

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total
X1	<u>0.171</u>	0.16981	0.16592	0.15451	0.09722	0.11711	0.87557
X2	0.13139	<u>0.221</u>	0.19461	0.16120	0.09603	0.10553	0.90976
X3	0.12124	0.18380	<u>0.234</u>	0.15981	0.09146	0.09255	0.88286
X4	0.13016	0.17550	0.18421	<u>0.203</u>	0.10065	0.11534	0.90886
X5	0.13195	0.16844	0.16986	0.16216	<u>0.126</u>	0.10286	0.86127
X6	0.12595	0.14669	0.13620	0.14726	0.08151	<u>0.159</u>	0.79661

Sumber : Hasil penelitian terhadap responden

Berdasarkan Gambar 2 atau Tabel 20 tentang pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total semua variabel yang mempengaruhi efektivitas pengambilan keputusan, maka dapat dijelaskan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung sebagai berikut :

#### 4.2.3.6.1. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Variabel Perumusan Persoalan Terhadap Variabel Efektivitas Pengambilan Keputusan.

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh langsung variabel perumusan persoalan terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang, ditunjukkan oleh besarnya koefisien jejak yaitu (0,171). Besarnya koefisien jejak variabel perumusan persoalan, yang menunjukkan pengaruh langsung ini dirasa masih kecil. Kecilnya pengaruh langsung ini disebabkan karena pengambil keputusan pada umumnya kurang mempunyai kemampuan/ pengalaman dalam menentukan persoalan yang efektif terhadap pengambilan keputusan. Keterbatasan kemampuan dan pengalaman ini disebabkan karena, sebagian besar dari Kepala Kelurahan berpendidikan Sekolah Lanjutan Atas dan Sekolah lanjutan Tingkat Pertama sebanyak 82%. Selebihnya Kepala Kelurahan yang berpendidikan tinggi sebanyak 9% dan berpendidikan Sekolah Dasar 9%.

Pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan Kepala Kelurahan yaitu pemimpin formal yang terdiri dari Ketua LKMD, Ketua Rukun Warga, Rukun Tetangga sebagian besar berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas dan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama sebanyak 64%. Selebihnya Pemimpin formal yang mempunyai Pendidikan Tinggi sebanyak 27% dan pemimpin formal yang berpendidikan Sekolah dasar sebanyak 9%

Sebagai contoh keterbatasan kemampuan menentukan persoalan yang efektif, adalah pengalokasian subsidi yang diterima Kelurahan. Pengalokasian subsidi di dasarkan pada jumlah Rukun Warga yang ada, sehingga subsidi dialokasikan pada Rukun Warga secara bergiliran atau dibagi secara merata antar semua Rukun Warga.

Berdasarkan cara pengalokasian subsidi tersebut dapat diketahui bahwa pengambil keputusan kelihatanya membatasi pada persoalan yang sederhana, sehingga kurang mengangkat persoalan yang dihadapi Kelurahan secara keseluruhan. Diangkatnya persoalan yang sederhana untuk dipecahkan ini, menunjukkan pengambil keputusan kurang mengetahui persoalan yang dihadapi dan kurang mengetahui skala prioritas dari persoalan yang dihadapi

Pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel perumusan persoalan terhadap efektivitas pengambilan keputusan sebesar 0,87557.

Pengaruh tidak langsung variabel perumusan persoalan ( $X_1$ ) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel-variabel bebas yang lain, adalah sebagai berikut :

- (1). Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  ditengahi  $X_2$  adalah 0,16981
- (2). Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  ditengahi  $X_3$  adalah 0,16592
- (3). Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  ditengahi  $X_4$  adalah 0,15451
- (4). Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  ditengahi  $X_5$  adalah 0,09722
- (5). Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  ditengahi  $X_6$  adalah 0,11711

Pengaruh tidak langsung variabel perumusan persoalan ( $X_1$ ) ditengahi oleh variabel penentuan tujuan, ternyata lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,16981 < 0,171)$ . Hal ini disebabkan karena pengambil keputusan, kurang jelas dalam menentukan ukuran-ukuran dan kriteria dari tujuan tujuan yang ingin dicapai

Sebagai contoh kekurangjelasan ukuran dan kriteria dari tujuan yang ingin dicapai, adalah menciptakan keamanan masyarakat. Untuk menciptakan keamanan, dibangun sarana pos kamling yang digunakan sebagai tempat petugas jaga untuk melaksanakan kegiatannya.

Berdasarkan contoh pembangunan pos kamling di atas tidak ditetapkan ukuran dari keamanan, misalnya kejadian peneurian dalam periode tertentu atau jumlah petugas yang

hadir setiap malamnya. Dengan tidak diketahuinya ukuran yang digunakan, maka mengalami kesulitan untuk menentukan kriteria dari pencapaian tujuan pada waktu tertentu. Tampaknya pada setiap hirarki, mementingkan pencapaian tujuan secara tersendiri. Artinya petugas jaga mementingkan kehadirannya untuk melaksanakan tugas, koordinator jaga mementingkan kelengkapan anggota jaga, sehingga lebih menyoroti pada tujuan-tujuan yang kurang penting. Keadaan ini merupakan suatu kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel perumusan persoalan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel penentuan tujuan, menyebabkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya

Pengaruh tidak langsung variabel perumusan persoalan ( $X_1$ ) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar ( $0,16592 < 0,171$ ). Hal ini karena pengambil keputusan, tidak mengetahui banyak jumlah alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan persoalan dan alternatifnya yang ditawarkan juga kurang memadai.

Sebagai contoh jumlah alternatif yang terbatas dan alternatif yang kurang memadai, adalah penempatan pos kamling pada lokasi tertentu. Penempatan pos kamling pada lokasi tertentu, diperlukan tanah kosong yang dapat di

gunakan untuk membangun pos kamling tersebut. Namun kenyataannya sangat terbatas tanah kosong, yang dapat digunakan sebagai tempat pos kamling. Keterbatasan tanah kosong tersebut, lokasi pos kamling banyak dijumpai pada sudut jalan yang ada. Hal ini juga mengandung arti bahwa alternatif yang ditawarkan kurang memadai, sebab penempatan lokasi pos kamling kurang memadai dilihat dari pendeteksian keamanan secara dini

Berdasarkan contoh penempatan pos kamling pada lokasi tertentu di atas dapat diketahui bahwa, pengembangan jumlah alternatif untuk mengatasi persoalan dapat dilaksanakan sebatas biaya dan waktu yang tersedia. Di dalam keterbatasan biaya dan waktu tersebut, kurang ada pedoman yang dapat digunakan untuk memproyeksikan masa yang akan datang. Kenyataan ini merupakan suatu bentuk kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel perumusan persoalan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, mengakibatkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya

Pengaruh tidak langsung variabel perumusan persoalan ( $X_1$ ) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel pemilihan alternatif, ternyata

lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,15451 < 0,171)$ . Hal ini karena pengambil keputusan kurang dapat menentukan manfaat dari setiap alternatif, sehingga pemilihan alternatifnya kurang tepat

Sebagai contoh pemilihan alternatif yang kurang tepat adalah pemasangan gorong-gorong, yang digunakan untuk mengatur arus air menuju sungai. Pemasangan gorong-gorong yang kurang memperhitungkan debit air, mengakibatkan tidak dapat menampung arus, sehingga air meluap sampai ke jalan.

Berdasarkan pemasangan gorong-gorong di atas dapat diketahui bahwa, pemilihan alternatif tidak berada dalam kendala-kendala yang teridentifikasi. Hal ini menunjukkan pengambil keputusan kurang dapat memperhitungkan manfaat yang paling besar atau kerugian yang paling kecil, sehingga kurang dapat memperhitungkan timbulnya masalah baru. Kenyataan ini merupakan suatu kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel perumusan persoalan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pemilihan alternatif, mengakibatkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya

Pengaruh tidak langsung variabel perumusan persoalan ( $X_1$ ) ditengahi oleh variabel evaluasi pelaksanaan keputusan, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,11711 < 0,171)$ . Hal ini karena pengambil

keputusan tidak melakukan evaluasi secara baik terhadap pelaksanaan keputusan, sehingga kurang mengetahui adanya penyimpangan yang terjadi. Tidak diketahuinya letak penyimpangan pelaksanaan keputusan, sehingga pengambil keputusan kesulitan untuk melakukan tindakan perbaikan.

Sebagai contoh pengambil keputusan tidak melakukan evaluasi dengan baik, adalah evaluasi yang dilakukan oleh panitia pelaksana pengerasan jalan. Di dalam melaksanakan evaluasi panitia hanya melaporkan jumlah swadaya dari anggota masyarakat yang terdiri dari uang tunai, dan sumbangan yang berbentuk material. Laporan dilanjutkan dengan penggunaan uang tunai dan pemakaian material untuk pengerasan jalan.

Berdasarkan contoh evaluasi yang dilakukan oleh panitia pelaksana pengerasan jalan di atas dapat diketahui bahwa, pengambil keputusan tidak melakukan pengukuran secara berkala mengenai hasil nyata yang benar-benar dicapai. Tidak dilakukannya pengukuran secara berkala, menunjukkan tidak adanya evaluasi dengan baik mengenai jumlah, kualitas, waktu dan biaya yang terjadi. Kenyataan ini merupakan suatu kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel perumusan persoalan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel evaluasi pelaksanaan keputusan, mengakibatkan lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.



Pengaruh tidak langsung variabel perumusan persoalan (X1) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel pelaksanaan keputusan, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,09722 < 0,171)$ . Hal ini karena pelaksanaan keputusan dapat diwakilkan pada orang lain, sehingga kurang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan

Sebagai contoh pelaksanaan yang kurang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, adalah pelaksanaan kerja bakti untuk membangun sebuah jembatan kecil yang agak permanen. Di dalam rencana ditetapkan bahwa, diperlukan tiga tukang batu yang akan dibayar secara harian untuk membangun jembatan. Guna memperlancar pelaksanaan, maka anggota masyarakat akan membantu pelaksanaannya secara bergantian/ urutan. Urutan di dasarkan pada jumlah Rukun Tetangga di wilayah Rukun Warga yang bersangkutan, sehingga tidak terlalu mengikat anggota masyarakat untuk melaksanakan kerja bakti.

Berdasarkan contoh pelaksanaan yang kurang sesuai dengan rencana yang ditetapkan di atas dapat diketahui bahwa, terdapat perintah yang kurang tepat untuk dilaksanakan. Ketidak tepatan perintah ini ditandai, tidak adanya pembagian kegiatan secara khusus yang dibebankan pada perseorangan. Hal ini tampaknya kurang mempertimbangkan anggota masyarakat melaksanakan pekerjaan secara antusias,

karena kurang memperhatikan kapasitas setiap orang untuk melaksanakan pekerjaannya. Kurang memperhatikan kapasitas setiap orang, menunjukkan salah satu gejala bahwa pelaksanaan keputusan kurang efektif.

4.2.3.6.2. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung  
Variabel Penentuan Tujuan Terhadap Variabel  
Efektivitas Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh langsung variabel penentuan tujuan terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang, ditunjukkan koefisien jejak sebesar 0,221. Penentuan tujuan yang telah dirumuskan akan memberikan arah bagi segala aktivitasnya yang akan dilaksanakan untuk mencapai keberhasilan yang diinginkan, oleh karena itu manajer harus mampu merumuskan tujuan dari organisasi yang dikelolanya secara realistis. Tujuan yang telah dirumuskan tersebut haruslah dapat dipahami oleh setiap orang yang diberi tanggung jawab untuk melaksanakan, oleh karena itu tujuan harus dirumuskan secara tegas dan mudah dipahami. Namun besarnya koefisien jejak variabel penentuan tujuan, yang menunjukkan pengaruh langsung ini dirasa masih kecil. Kecilnya pengaruh langsung dapat dijelaskan beberapa temuan dalam penelitian sebagai berikut :

Di dalam struktur organisasi Kelurahan, di mana kedudukan Kepala Kelurahan adalah sebagai penyelenggara dan penanggung jawab di bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan dalam rangka menyelenggarakan urusan Pemerintah Daerah bertanggung jawab kepada Bupati/Walikotamadya Daerah Tingkat II melalui Camat. Adapun Kepala Kelurahan yang berada di Wilayah Administratif di dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Bupati/Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II melalui Camat dan Walikota. Sebagai pelaksana, Kepala Kelurahan, selain bertanggung jawab atas keberhasilan Kelurahan yang dipimpinnya, juga bertanggung jawab atas peningkatan prestasi dari Perangkat Kelurahan yang membantunya yang terdiri Sekretaris Kelurahan, para Kepala Urusan dan tenaga Staf.

Pemahaman terhadap tujuan, baik itu tujuan individu, tujuan kelompok maupun tujuan organisasi merupakan aspek penting bagi seseorang yang mempunyai kemauan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, karena pemahaman terhadap tujuan akan mempermudah manajer untuk menterjemahkan ukuran yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilannya

Kenyataannya, sebagai Kepala Kelurahan yang berasal dari luar Wilayah Kelurahan yang bersangkutan dan tidak berdomisili di Wilayah Kelurahan yang dipimpinnya, mengalami kesulitan untuk memahami tujuan yang diinginkan oleh anggota

masyarakat. Oleh karena itu tidak mengherankan bila Kepala Kelurahan yang tidak berdomisili di Wilayah Kelurahan yang dipimpinnya mendapat kesulitan untuk memahami lingkungan yang dihadapinya, apalagi untuk menentukan secara tegas penentuan tujuan yang di dasarkan kesepakatan anggota masyarakat. Sehingga dapat diambil suatu pengertian bahwa, keberadaan Kepala Kelurahan yang tidak berdomisili di Wilayah Kelurahan yang dipimpinnya, mempunyai pengaruh kecil terhadap efektivitas pengambilan keputusan

Kecilnya pengaruh langsung variabel penentuan tujuan terhadap efektivitas pengambilan keputusan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang, juga disebabkan karena Kepala Kelurahan kurang menerima dan memanfaatkan saran-saran yang diberikan oleh Perangkat Kelurahan ataupun yang berasal dari pemimpin formal yang ada di Kelurahan tersebut.

Pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel penentuan tujuan terhadap efektivitas pengambilan keputusan sebesar 0,90976. Pengaruh tidak langsung variabel penentuan tujuan (X2) yang ditengahi oleh variabel-variabel bebas yang lain, adalah sebagai berikut :

- (1). Pengaruh X2 terhadap Y Ditengahi X1 adalah 0,13139
- (2). Pengaruh X2 terhadap Y Ditengahi X3 adalah 0,19461
- (3). Pengaruh X2 terhadap Y Ditengahi X4 adalah 0,16120

(4). Pengaruh X2 terhadap Y Ditengahi X5 adalah 0,09603

(5). Pengaruh X2 terhadap Y Ditengahi X6 adalah 0,10553

Pengaruh tidak langsung variabel penentuan tujuan (X2) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, ternyata lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya yaitu sebesar ( $0,19461 < 0,221$ ). Hal ini disebabkan karena Kepala Kelurahan lebih menerima saran pada sebagian perangkat atau pemimpin formal yang dipercaya, sehingga jumlah alternatif yang digunakan untuk memecahkan persoalan kurang melibatkan anggota masyarakat yang mempunyai persoalan untuk dipecahkan

Sebagai contoh pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan yang kurang melibatkan anggota masyarakat yang mempunyai persoalan, adalah kegiatan rapat-rapat yang dilakukan. Pada umumnya anggota masyarakat diikutsertakan rapat pada kegiatan awal untuk memecahkan suatu persoalan, namun proses selanjutnya ditangani oleh sebagian kecil anggota yang tergabung dalam panitia pelaksana.

Berdasarkan contoh di atas dapat diketahui bahwa Kepala Kelurahan dalam mengembangkan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, kurang melibatkan pihak-pihak yang

mempunyai kemampuan dan keahlian untuk mengembangkan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan. Jelas hal ini akan merugikan kegairahan kerja perangkat, pemimpin formal dan pemimpin informal. Dari penelitian menunjukkan bahwa banyak pemimpin formal yang terdiri dari Ketua LKMD beserta pengurusnya, Ketua Rukun Warga beserta pengurusnya dan Ketua Rukun Tetangga beserta pengurusnya sering tidak menghadiri rapat yang diadakan Kepala Kelurahan. Keadaan ini merupakan kelemahan, yang kurang mendukung Kepala Kelurahan mengembangkan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan yang efektif

Pengaruh tidak langsung variabel penentuan tujuan ( $X_2$ ) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh pemilihan alternatif, ternyata lebih kecil bila dibanding dengan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,16120 < 0,221)$ . Hal ini karena pengambil keputusan kurang berani mengambil resiko, terhadap pemilihan alternatif yang efektif. Oleh karena itu seorang manajer akan menghadapi tingkat resiko tertentu yang telah diperhitungkan sebelumnya, sehingga pencapaian tujuan yang ingin dicapai selalu mengandung adanya resiko.

Sebagai contoh kurang beraninya mengambil resiko adalah dalam membuat Daftar Usulan Proyek yang akan diajukan pada Walikotaamadya Kepala Daerah Tingkat II, untuk komponen swadaya masyarakat tidak dicantumkan pada kapasitas optimal.

Tidak dicantumkannya secara optimal swadaya yang dapat digali, menunjukkan bahwa Kepala Kelurahan tidak berani mengambil resiko untuk memilih alternatif yang efektif. Kenyataan inilah yang menyebabkan pengaruh tidak langsung variabel penentuan tujuan terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh pemilihan alternatif mempunyai pengaruh yang lebih kecil dibanding pengaruh langsungnya

Pengaruh tidak langsung variabel penentuan tujuan ( $X_2$ ) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel perumusan persoalan, ternyata lebih kecil bila dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,13139 < 0,221)$ . Hal ini disebabkan karena pengambil keputusan menghadapi berbagai macam persoalan, yang mempunyai penyebab berlainan sehingga memerlukan penanganan yang berbeda.

Sebagai contoh menghadapi berbagai macam persoalan dengan penyebab yang berlainan, adalah antar Rukun Warga yang mempunyai persoalan yang berbeda. Salah satu Rukun Warga mempunyai persoalan bahwa jembatan yang menghubungkan ke jalan utama mengalami kerusakan, sehingga anggota warganya menghendaki adanya perbaikan jembatan tersebut. Rukun Warga yang lain mempunyai persoalan bahwa sebagian anggota warganya mengalami kesulitan untuk memperoleh air bersih, sehingga memerlukan kran umum atau sumur umum.

Berdasarkan contoh di atas dapat diketahui bahwa kelihatannya Kepala Kelurahan mempunyai persoalan yang cukup banyak untuk dipecahkan, sehingga akan mencapai tujuan yang cukup banyak pada waktu yang bersamaan. Kenyataan inilah yang menyebabkan kesulitan untuk memecahkan persoalan yang dihadapi, sehingga pengaruh tidak langsung variabel penentuan tujuan ( $X_2$ ) terhadap efektivitas pengambilan keputusan ditengahi oleh variabel permusan persoalan menjadi lebih kecil dibanding pengaruh langsungnya.

Pengaruh tidak langsung variabel penentuan tujuan ( $X_2$ ) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel evaluasi pelaksanaan keputusan, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar ( $0,10553 < 0,221$ ). Hal ini disebabkan karena evaluasi yang dilakukan menggunakan ukuran-ukuran yang tidak jelas, sehingga mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan secara efektif.

Pengaruh tidak langsung variabel penentuan tujuan ( $X_2$ ) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel pelaksanaan keputusan, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar ( $0,09603 < 0,221$ ). Hal ini disebabkan karena pengambil keputusan tidak dapat menjatuhkan sanksi, kepada kebanyakan pelaksana yang sifatnya sukarela.



Sebagai contoh pengambil keputusan tidak dapat menjatuhkan sanksi kepada pelaksana yang sifatnya sukarela, adalah pelaksanaan lomba Voly Ball antar Rukun Tetangga se-Kelurahan. Pada umumnya Rukun Tetangga sebagai pelaksana keputusan tidak mempunyai team khusus, untuk mengikuti perlombaan yang diadakan. Kelihatannya pihak Rukun Tetangga mengalami kesulitan untuk melaksanakan keputusan tersebut, maka pengambil keputusan tidak dapat menjatuhkan sanksi pada pihak Rukun Tetangga. Oleh karena itu sanksi yang dijatuhkan oleh pengambil keputusan, hanya sebatas dianggap kalah dalam perlombaan yang diselenggarakan pada waktu yang bersangkutan. Adanya sifat sukarela untuk melaksanakan keputusan ini, menyulitkan pengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pelaksana keputusan dari Kepala Kelurahan pada umum dilakukan oleh anggota masyarakat, yang mempunyai pekerjaan dan kesibukan tersendiri. Oleh karena itu pelaksanaan keputusan Kepala Kelurahan dilaksanakan di antara kesibukan yang dimiliki anggota masyarakat tersebut, sehingga hanya tersedia sedikit waktu yang dapat dicurahkan anggota masyarakat untuk membantu pelaksanaan keputusan Kepala kelurahan. Kondisi ini menyulitkan pemilihan waktu yang tepat untuk melaksanakan keputusan Kepala Kelurahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel penentuan tujuan terhadap

efektivitas pengambilan keputusan Kepala kelurahan, yang ditengahi oleh variabel pelaksanaan keputusan lebih kecil pengaruhnya bila dibandingkan pengaruh langsungnya.

#### 4.2.3.6.3. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Variabel Pengembangan Jumlah Alternatif Untuk Memecahkan Persoalan Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh langsung variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang, ditunjukkan oleh koefisien jejak sebesar 0,234. Koefisien jejak variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan memperkuat bukti kebenaran hopotesis kedua bahwa, variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan mempunyai pengaruh yang paling besar (dominan) karena mempunyai nilai koefisien jejak yang paling besar di banding nilai koefisien jejak dari variabel lainnya.

Pengaruh yang dominan variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, menunjukkan adanya keinginan Kepala Kelurahan untuk menyumbangkan pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan yang efektif. Hal ini terutama pada Kelurahan yang dipersiapkan untuk mengikuti lomba Desa baik tingkat Kotamadya atau Tingkat

Propinsi, akan mendapat perangsang atau bantuan untuk melaksanakan pembangunan. Bantuan yang diberikan pemerintah ini biasanya digunakan untuk melaksanakan pembangunan yang benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat, sehingga Kepala Kelurahan mendapat dukungan yang luas dari pemimpin formal, pemimpin informal dan anggota masyarakat pada umumnya. Dukungan yang diberikan oleh anggota masyarakat dapat diketahui dari partisipasi masyarakat dalam melaksanakan berbagai kegiatan seperti pelaksanaan kerja bakti secara serentak, penggunaan alat berat yang dibiayai oleh masyarakat. Kenyataan inilah yang menyebabkan Kepala Kelurahan dapat mengembangkan jumlah alternatif yang lebih baik untuk memecahkan persoalan yang efektif.

Meskipun variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan mempunyai pengaruh yang dominan, namun variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan mempunyai pengaruh langsung yang dirasa masih kecil. Kecilnya pengaruh langsung disebabkan karena sebagian dari Kepala Kelurahan mempunyai usaha yang dikelola sendiri, sehingga menggunakan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan di luar sebagai Kepala Kelurahan. Banyaknya waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan sampingan tersebut, merupakan penyebab kecilnya pengaruh langsung variabel pengembangan alternatif untuk memecahkan persoalan

Pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan sebesar 0,88286. Pengaruh tidak langsung variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan (X3) yang ditengahi oleh variabel-variabel bebas yang lain, adalah sebagai berikut :

- (1). Pengaruh X3 terhadap Y ditengahi X1 adalah 0,12124
- (2). Pengaruh X3 terhadap Y ditengahi X2 adalah 0,18380
- (3). Pengaruh X3 terhadap Y ditengahi X4 adalah 0,15981
- (4). Pengaruh X3 terhadap Y ditengahi X5 adalah 0,09146
- (5). Pengaruh X3 terhadap Y ditengahi X6 adalah 0,09255

Pengaruh tidak langsung variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan (X3) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel penentuan tujuan, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar ( $0,18380 < 0,234$ ). Hal ini disebabkan karena adanya Kepala kelurahan yang mempunyai pekerjaan sampingan yang dapat menghasilkan uang relatif lebih besar, sangat sulit baginya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kenyataan inilah yang menyebabkan pengaruh tidak langsung variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh

variabel perumusan persoalan mengakibatkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya

Pengaruh tidak langsung variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan (X3) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel pemilihan alternatif, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu ( $0,15981 < 0,234$ ). Hal ini disebabkan karena Kepala Kelurahan kurang menggali informasi yang relevan guna mengembangkan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, sehingga lebih banyak bersikap pasif dalam menangkap informasi. Sikap pasif ini ditandai adanya kegiatan Kelurahan yang di dasarkan atas perintah dari pihak Kecamatan atau Walikota, sehingga Kepala Kelurahan hanya bertindak sebagai pelaksana. Kenyataan inilah yang merupakan kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel pengembangan jumlah alternatif terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel perumusan persoalan, mengakibatkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya.

Pengaruh tidak langsung variabel pengembangan jumlah alternatif (X3) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel pemilihan alternatif ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar ( $0,15981 < 0,234$ ). Hal ini disebabkan karena Kepala

Kelurahan yang mempunyai usaha sampingan menyita banyak waktu guna mengurus usaha yang dikelola sendiri, mengakibatkan Kepala Kelurahan kurang ketat dalam menyeleksi alternatif yang paling menguntungkan/ paling kecil kerugiannya. Kenyataan inilah sebagai bentuk kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel pemilihan alternatif, mengakibatkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya

Pengaruh tidak langsung variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan (X3) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel evaluasi pelaksanaan keputusan, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,09255 < 0,234)$ . Hal ini disebabkan karena Kepala Kelurahan kurang melakukan evaluasi secara berkala, sehingga evaluasi lebih banyak di dilakukan pada kegiatan-kegiatan yang mendapat subsidi dari pemerintah. Oleh karena itu kurang memperhatikan umpan balik yang diberikan oleh anggota masyarakat, untuk melakukan tindakan perbaikan. Kenyataan ini merupakan kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi

oleh variabel evaluasi pelaksanaan keputusan, menyebabkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya.

Pengaruh tidak langsung variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan (X3) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel pelaksanaan keputusan, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,09146 < 0,234)$ . Hal ini disebabkan karena Kepala Kelurahan yang diharapkan sebagai motor penggerak pembangunan, ternyata sebagai pelaksanaan program yang diberikan oleh pemerintah. Oleh karena itu anggota masyarakat kurang bergairah untuk berpartisipasi dalam melaksanakan berbagai kegiatan, hal ini menunjukkan bahwa Kepala Kelurahan kurang ahli/ pengalaman dalam mengusahakan agar anggota masyarakat melaksanakan keputusan yang dipilih. Kenyataan ini merupakan suatu kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pelaksanaan keputusan, mengakibatkan lebih kecil pengaruhnya dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.

#### 4.2.3.6.4. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Variabel Pemilihan Alternatif Terhadap Variabel Efektivitas Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh langsung variabel pemilihan alternatif (X4) terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya daerah Tingkat II Semarang, ditunjukkan oleh koefisien jejak sebesar 0,187. Besarnya koefisien jejak variabel pemilihan alternatif, yang menunjukkan pengaruh langsung ini dirasa masih kecil. Kecilnya pengaruh langsung variabel pemilihan alternatif ini disebabkan karena jumlah Perangkat Kelurahan yang membantu tugas Kepala Kelurahan kurang lengkap jumlahnya, sehingga Kepala Kelurahan mempunyai beban yang cukup berat untuk melaksanakan roda pemerintahan. Hal ini menyebabkan Kepala Kelurahan lebih banyak menangani kegiatan-kegiatan yang sifatnya rutin, sehingga pilihan alternatif lebih banyak tergantung pada program dari pemerintah dan kehendak masyarakatnya.

Kecilnya pengaruh langsung variabel pemilihan alternatif terhadap efektivitas pengambilan keputusan, juga dapat dilihat dari kekurangan Perangkat Kelurahan yang dapat menyebabkan tumpang tindihnya tanggung jawab. Tumpang tindihnya tanggung jawab di antara Perangkat Kelurahan, mengakibatkan saling lempar tanggung jawab bila terjadi



kegagalan dalam pelaksanaan tugas. Tiadanya spesialisasi kegiatan ini yang menyebabkan, orang mencoba-coba untuk melakukan kegiatan yang ditugaskan oleh Kepala Kelurahan. Cara coba-coba inilah yang menyebabkan kecilnya pengaruh langsung variabel pemilihan alternatif, terhadap efektivitas pengambilan keputusan.

Pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel pemilihan alternatif terhadap efektivitas pengambilan keputusan sebesar 0,90886. Pengaruh tidak langsung variabel pemilihan alternatif (X4) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel-variabel bebas yang lain, adalah sebagai berikut :

- (1). Pengaruh X4 terhadap Y ditengahi X1 adalah 0,13016
- (2). Pengaruh X4 terhadap Y ditengahi X2 adalah 0,17550
- (3). Pengaruh X4 terhadap Y ditengahi X3 adalah 0,18421
- (4). Pengaruh X4 terhadap Y ditengahi X5 adalah 0,10065
- (5). Pengaruh X4 terhadap Y ditengahi X6 adalah 0,11534

Pengaruh tidak langsung variabel pemilihan alternatif (X4) ditengahi oleh variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, ternyata lebih kecil bila dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,18421 < 0,203)$ . Hal ini disebabkan karena kurang tepatnya menempatkan

Perangkat Kelurahan, yang sesuai dengan pendidikan yang dimiliki. Hal ini terungkap bahwa Perangkat Kelurahan yang mempunyai latar belakang pendidikan teknik ditempatkan sebagai Kepala Urusan Umum, sebaliknya Perangkat Kelurahan yang mempunyai latar belakang pendidikan umum ditempatkan sebagai Kepala Urusan Pembangunan.

Disamping hal yang diuraikan di atas dapat ditemukan bahwa, rendahnya tingkat pendidikan para Perangkat Kelurahan menyebabkan kurangnya kemampuan untuk menyediakan informasi yang dapat membantu mengembangkan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan. Kondisi ini sebagai bentuk kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel pemilihan alternatif terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pengembangan jumlah alternatif, menyebabkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya

Pengaruh tidak langsung variabel pemilihan alternatif (X4) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel penentuan tujuan, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,17550 < 203)$ . Hal ini disebabkan karena Kepala Kelurahan mempunyai beban yang cukup berat untuk melaksanakan tugas, ditambah dengan keadaan pendidikan Perangkat Kelurahan yang kurang memadai, menyebabkan dalam pemilihan alternatif kurang memperhatikan pelayanan yang baik terhadap anggota masyarakat.

Sebagai contoh pilihan alternatif yang kurang memperhatikan pelayanan yang baik terhadap anggota masyarakat, adalah dalam mengejar target penyeteroran Pajak Bumi dan Bangunan. Untuk mengejar target Pajak Bumi dan Bangunan, maka segala sesuatu tentang urusan surat menyurat yang melewati pihak Kelurahan harus membawa kartu tanda lunas pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan.

Berdasarkan contoh di atas dapat diketahui bahwa pihak Kelurahan tidak dapat mendeteksi secara cepat, anggota masyarakat yang belum membayar pajak. Kenyataan ini menunjukkan ketidak mampuan aparat Kelurahan, untuk menyelenggarakan administrasi dengan baik. Kenyataan ini merupakan suatu bentuk kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel pemilihan alternatif terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel penentuan tujuan, mengakibatkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya

Pengaruh tidak langsung variabel pemilihan alternatif (X4) terhadap efektivitas pengambilan keputusan ditengahi oleh variabel perumusan persoalan, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu ( $0,13016 < 0,203$ ). Hal ini disebabkan karena adanya keterbatasan kemampuan Kepala Kelurahan, sehingga pemilihan alternatif diarahkan untuk mengatasi persoalan yang dapat dikerjakan dalam jangka pendek

Sebagai contoh persoalan yang dapat di atasi dalam jangka pendek, adalah penyediaan sarana olah raga yang sederhana, penggalakan kesenian rakyat ataupun penanaman pohon lindung di pinggir jalan, dan sebagainya. Banyaknya kegiatan untuk mengatasi persoalan jangka pendek seperti ini merupakan suatu kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel pemilihan alternatif terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel perumusan persoalan, mengakibatkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya

Pengaruh tidak langsung variabel pemilihan alternatif (X4) terhadap efektivitas pengambilan keputusan ditengahi oleh variabel pelaksanaan keputusan, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu ( $0,11534 < 0,203$ ). Hal ini disebabkan karena tidak tepatnya dalam mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan keputusan, sehingga terjadi penundaan kegiatan yang seharusnya dilaksanakan.

Sebagai contoh kurang tepatnya pengalokasian sumber daya, adalah pembangunan Balai Desa. Untuk melaksanakan perbaikan pembangunan Balai Desa, biayanya dipikul oleh anggota masyarakat yang pengumpulannya di koordinir oleh pihak Rukun Tetangga masing-masing. Dengan uang kas yang di Kelurahan, maka dimulai pelaksanaan perbaikan Gedung Balai Desa sambil menunggu terkumpulnya dana dari masyarakat. Namun kenyataannya penyeteroran dana oleh pihak Rukun Tetangga kepada

pihak panitia pelaksana, tidak dapat serentak dalam waktu yang telah disepakati. Kurang tepatnya mengalokasikan sumber daya yang harus dipikul oleh anggota masyarakat, sehingga pengaruh tidak langsung variabel pemilihan alternatif terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pelaksanaan keputusan, mengakibatkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya.

Pengaruh tidak langsung variabel pemilihan alternatif (X4) terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel evaluasi pelaksanaan keputusan, ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,10065 < 0,203)$ . Hal ini disebabkan karena Kepala Kelurahan mempunyai beban kerja yang cukup berat, sehingga kurang mengikuti perkembangan tahap demi tahap pelaksanaan keputusan yang telah melibatkan adanya panitia pelaksana.

Sebagai contoh pelaksanaan peringatan Hari-hari Besar Nasional yang ditangani oleh Karang Taruna, pada umumnya Kepala Kelurahan hanya menyetujui proposal yang diajukan tanpa mengetahui perkembangan yang terjadi dalam melaksanakan peringatan. Hal ini menunjukkan kurang adanya umpan balik dari kegiatan yang dilaksanakan, karena yang diamati oleh Kepala Kelurahan bukan proses kegiatan, namun hasil akhir yang terjadi. Tidak diketahui proses kegiatan yang sedang berlangsung menunjukkan adanya kelemahan dalam melakukan

evaluasi, sehingga pengaruh tidak langsung variabel pemilihan alternatif terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel evaluasi pelaksanaan keputusan, mengakibatkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya.

#### 4.2.3.6.5. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Variabel Pelaksanaan Keputusan Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pengaruh langsung variabel pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya daerah Tingkat II Semarang, ditunjukkan oleh besarnya koefisien jejak yaitu (0,126). Besarnya koefisien jejak variabel pelaksanaan keputusan, yang menunjukkan pengaruh langsung ini dirasa masih kecil. Kecilnya pengaruh langsung variabel pelaksanaan keputusan disebabkan karena banyaknya pemimpin formal yang ada dalam masyarakat, sehingga kesulitan untuk menciptakan "lingkaran dalam" yang dapat bertindak sebagai perwakilan yang efektif.

Sebagai contoh banyaknya pemimpin formal di dalam masyarakat adalah adanya Ketua PKK, Ketua LKMD, Ketua Rukun Warga, Ketua Rukun Tetangga, Ketua Karang Taruna dan sebagainya. Para ketua ini biasanya memangku jabatan Ketua secara bergiliran dalam masa tertentu karena dipilih anggota,

meskipun dirinya tidak berambisi untuk menduduki jabatan ketua yang lowong. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa menduduki jabatan ketua bukan karena ambisi untuk menjadi ketua, namun keterpaksaan untuk melaksanakan kegiatan karena dipilih anggota. Adanya beberapa ketua yang melaksanakan kegiatan secara terpaksa ini, menyebabkan kesulitan Kepala Kelurahan untuk menciptakan suatu kelompok kecil (lingkaran dalam) yang dapat melaksanakan secara efektif sebagai perwakilan anggota. Kenyataan ini sebagai suatu bentuk kelemahan, sehingga variabel pelaksanaan keputusan mempunyai pengaruh langsung yang kecil terhadap efektivitas pengambilan keputusan

Pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan sebesar (0,86127). Pengaruh tidak langsung variabel pelaksanaan keputusan (X5) terhadap efektivitas pengambilan keputusan, yang ditengahi oleh variabel-variabel bebas yang lain, adalah sebagai berikut :

- (1). Pengaruh X5 terhadap Y ditengahi X1 adalah 0,13195
- (2). Pengaruh X5 terhadap Y ditengahi X2 adalah 0,16844
- (3). Pengaruh X5 terhadap Y ditengahi X3 adalah 0,16986
- (4). Pengaruh X5 terhadap Y ditengahi X4 adalah 0,16216
- (5). Pengaruh X5 terhadap Y ditengahi X6 adalah 0,10286

Pengaruh tidak langsung variabel pelaksanaan keputusan (X5) terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, ternyata lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,16986 > 0,126)$ . Hal ini disebabkan karena adanya sumbangan ide-ide dari anggota kelompok yang dapat menambah bekal dari ketua yang bertindak sebagai pemimpin formal, sehingga jumlah alternatif yang dikembangkan untuk memecahkan persoalan yang sederhana agak baik. Adanya perilaku anggota yang tidak takut dan tidak segan memberi saran kepada ketua yang bertindak sebagai pemimpin formal tersebut, merupakan kenyataan yang menguntungkan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, mengakibatkan lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya.

Pengaruh tidak langsung variabel pelaksanaan keputusan (X5) terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel penentuan tujuan, ternyata lebih besar bila dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu  $(0,16844 > 0,126)$ . Hal ini disebabkan karena adanya perilaku kelompok yang berorientasi pada tugas dan perilaku kelompok yang berorientasi pada pemeliharaan. Berdasarkan temuan penelitian



menunjukkan bahwa perilaku kelompok yang berorientasi pada tugas, meliputi perilaku yang membantu kelompok dalam memilih tujuan dan pencapaian tujuan. Perilaku kelompok yang berorientasi pada pemeliharaan, meliputi segala perilaku yang membantu dalam peningkatan hubungan antar pribadi dan memelihara jalinan kelompok. Kenyataan ini merupakan suatu keuntungan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel penentuan tujuan, mengakibatkan lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.

Pengaruh tidak langsung variabel pelaksanaan keputusan (X5) terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pemilihan alternatif, ternyata lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,16216 > 0,126)$ . Hal ini disebabkan karena pemilihan alternatif dilakukan dengan cara konsensus dengan memperhatikan suara mayoritas. Konsensus menunjukkan suatu pilihan di mana setiap anggota kelompok, bersedia mendukung suatu jawaban persoalan yang dihadapi.

Temuan selanjutnya dapat diketahui bahwa pilihan yang dilakukan secara konsensus, jarang memilih alternatif yang digunakan untuk memecahkan persoalan yang sangat ditentang oleh anggota. Kenyataan ini merupakan suatu

keuntungan, sehingga pengaruh langsung variabel pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pemilihan alternatif, mengakibatkan lebih besar bila dibandingkan pengaruh langsungnya.

Pengaruh tidak langsung variabel pelaksanaan keputusan (X5) terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel perumusan persoalan, ternyata lebih besar bila dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu  $(0,13195 > 0,126)$ . Hal ini disebabkan karena terdapat beberapa kesulitan yang dihadapi oleh kelompok diangkat sebagai persoalan yang akan di atasi dengan keputusan Kepala Kelurahan, sehingga perumusan persoalan dapat dilakukan lebih spesifik.

Sebagai contoh persoalan yang lebih spesifik adalah pembangunan langgar sebagai tempat beribadah. Penduduk di sekitar lokasi pembangunan langgar jauh dari masjid, sehingga warganya kesulitan untuk melakukan ibadah secara bersamaan. Untuk mengatasi kesulitan ini, maka dibangun langgar yang dapat menampung beberapa orang untuk beribadah secara bersamaan. Mengatasi persoalan yang lebih spesifik adalah suatu bentuk keuntungan, sehingga pengaruh tidak langsung dari variabel pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel perumusan persoalan, mengakibatkan lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya

Pengaruh tidak langsung variabel pelaksanaan keputusan (X5) terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel evaluasi pelaksanaan keputusan, ternyata lebih kecil bila dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,10286 < 0,126)$ . Hal ini disebabkan karena adanya kecenderungan untuk menonjolkan keberhasilan yang dicapai dan menyembunyikan kegagalan yang dialami, sehingga melemahkan peranan evaluasi yang dilakukan. Kenyataan ini merupakan suatu bentuk kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel evaluasi pelaksanaan keputusan, mengakibatkan lebih kecil bila dibandingkan pengaruh langsungnya.

#### 4.2.3.6.6. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Variabel Evaluasi Pelaksanaan Keputusan Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan

Berdasarkan penelitian pengaruh langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan (X6) terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang, ditunjukkan oleh besarnya koefisien jejak yaitu  $(0,159)$ . Besarnya koefisien jejak variabel evaluasi pelaksanaan keputusan, yang menunjukkan pengaruh langsung ini dirasa masih kecil. Kecilnya pengaruh langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan disebabkan

karena evaluasi hanya di dasarkan pada catatan keuangan yang dianggap dapat menghubungkan unsur-unsur suatu tujuan yang akan dicapai, sehingga kurang mencerminkan keadaan non keuangan yang merupakan masukan penting bagi keputusan yang efektif. Catatan keuangan yang menunjukkan aliran uang masuk dan aliran uang keluar, yang berkaitan dengan pelaksanaan keputusan. Kurang mencerminkan keadaan non keuangan dapat diketahui dengan melihat prestasi Kelurahan yang kurang dibandingkan dengan prestasi masa lampau atau membandingkan dengan prestasi Kelurahan lain.

Temuan lain dari kecilnya pengaruh langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan adalah kurang adanya motivasi dari pemimpin formal untuk membantu melakukan evaluasi, hal ini disebabkan karena tidak adanya hubungan antara prestasi yang dicapai dengan imbalan/ penghargaan yang diterima. Kenyataan ini merupakan suatu bentuk kelemahan, sehingga pengaruh langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan menjadi kecil.

Pengaruh total variabel evaluasi adalah penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan sebesar (0,79661). Pengaruh tidak langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan ( $X_6$ ) terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi

oleh variabel-variabel bebas yang lain, adalah sebagai berikut :

- (1). Pengaruh X6 terhadap Y ditengahi X1 adalah 0,12595
- (2). Pengaruh X6 terhadap Y ditengahi X2 adalah 0,14669
- (3). Pengaruh X6 terhadap Y ditengahi X3 adalah 0,13620
- (4). Pengaruh X6 terhadap Y ditengahi X4 adalah 0,14726
- (5). Pengaruh X6 terhadap Y ditengahi X5 adalah 0,08151

Pengaruh tidak langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan (X6) terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pemilihan alternatif, ternyata lebih kecil bila dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,14726 < 0,159)$ . Hal ini disebabkan karena pihak-pihak yang terkait dengan pengambilan keputusan Kepala Kelurahan, melakukan pilihan alternatif secara tergesa-gesa sebelum melakukan pertimbangan secara matang.

Disamping melakukan pilihan alternatif secara tergesa-gesa, juga terdapat anggota yang diam untuk menunjukkan perbedaan dengan alternatif yang dipilih. Kenyataan ini merupakan suatu kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pemilihan alternatif, mengakibatkan lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.

Pengaruh tidak langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan (X6) terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel penentuan tujuan, ternyata lebih kecil bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,14669 < 0,159)$ . Hal ini disebabkan karena dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, Kepala Kelurahan menghadapi unsur ketidakpastian dalam pencapaian tujuan. Kenyataan ini sebagai suatu kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel penentuan tujuan, mengakibatkan lebih kecil pengaruhnya bila dibandingkan pengaruh langsungnya.

Pengaruh tidak langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan (X6) terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, ternyata lebih kecil bila dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu  $(0,13620 < 0,159)$ . Hal ini disebabkan karena kurangnya data-data yang dapat digunakan untuk membantu mengembangkan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan. Kekurangan data yang dimaksud adalah belum adanya kemampuan Kelurahan untuk menyusun buku, yang memuat daftar dari potensi yang dapat dikembangkan di Kelurahan yang bersangkutan. Kenyataan ini merupakan suatu kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel evaluasi

pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan, mengakibatkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya

Pengaruh tidak langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan (X6) terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel perumusan persoalan, ternyata lebih kecil bila dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,12595 < 0,159)$ . Hal ini disebabkan karena adanya kekakuan sebagian Kepala Kelurahan, yang mempunyai pemikiran dan perilaku yang sulit untuk diadakan suatu perubahan.

Salah satu temuan tentang kekakuan ini adalah adanya prosedur yang berbelit-belit yang di disain untuk menghindari kesalahan-kesalahan, sehingga kurang melihat adanya hubungan sebab akibat dari persoalan yang akan dipecahkan. Kenyataan ini merupakan suatu kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel perumusan persoalan, mengakibatkan lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya

Pengaruh tidak langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan (X6) terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pelaksanaan keputusan, ternyata

lebih kecil bila dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar  $(0,08151 < 0,159)$ . Hal ini disebabkan karena pelaksana keputusan, melibatkan pelaksana keputusan yang belum tentu terlibat dalam pembuatan keputusan.

Salah satu temuan dalam penelitian ini adalah kurangnya penyebaran keterangan-keterangan tentang alasan-alasan yang mendasari suatu keputusan diambil. Kekurangan keterangan ini, menyebabkan pelaksana keputusan tidak bekerja secara antusias. Kenyataan ini merupakan suatu kelemahan, sehingga pengaruh tidak langsung variabel evaluasi pelaksanaan keputusan terhadap efektivitas pengambilan keputusan yang ditengahi oleh variabel pelaksanaan keputusan, mengakibatkan lebih kecil bila dibandingkan pengaruh langsungnya.



## BAB V

## KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran-saran sebagai berikut :

1. Berdasarkan uji F, variabel-variabel: Perumusan Persoalan (X1), penentuan tujuan (X2), pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan (X3), pemilihan alternatif (X4), pelaksanaan keputusan (X5) dan evaluasi pelaksanaan keputusan (X6) mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang. Dengan demikian hipotesis I dalam penelitian ini terbukti kebenarannya.
2. Nilai koefisien korelasi berganda sebesar ( $R = 0,9877$ ), menunjukkan hubungan yang sangat erat. Koefisien determinan ( $R^2 = 0,9756$ ), menunjukkan bahwa variasi variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variasi variabel tidak bebasnya sebesar 97,56%, sisanya 2,44% menggambarkan besarnya variasi variabel tidak bebas dipengaruhi oleh variabel-variabel bebas lainnya yang tidak diamati

3. Berdasarkan hasil penelitian ternyata variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan (X3) mempunyai pengaruh paling besar (dominan). Pengaruh yang paling besar (dominan) variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan (X3) ditunjukkan nilai tertinggi, baik dilihat dari koefisien jejak ( $X3 = 0,234$ ) maupun koefisien determinasi parsial ( $r^2_{X3} = 0,3661$ ). Dengan demikian hipotesis II dalam penelitian ini terbukti kebenarannya.
4. Pengaruh langsung tiap-tiap variabel bebas terhadap efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang, mempunyai pengaruh yang kecil. Kecilnya pengaruh langsung tiap-tiap variabel bebas ini dapat disusun berdasarkan urutan besarnya koefisien jejak. Urutan pertama adalah variabel pengembangan jumlah alternatif untuk memecahkan persoalan (X3) sebesar 0,234. Urutan kedua adalah variabel penentuan tujuan (X2) sebesar 0,221. Urutan ke tiga adalah variabel pemilihan alternatif (X4) sebesar 0,203. Urutan ke empat adalah variabel perumusan persoalan (X1) sebesar 0,171. Urutan ke lima adalah variabel evaluasi pelaksanaan keputusan (X6) sebesar 0,159. Sedang urutan terakhir adalah variabel pelaksanaan keputusan (X5) sebesar 0,126.

## 5.2. Saran-saran

Berdasarkan hasil temuan yang telah disimpulkan di atas, maka dapat disarankan sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang, diperlukan peningkatan profesional terhadap Kepala Kelurahan dengan cara melakukan pendidikan ataupun training.
2. Dalam rangka melaksanakan pendidikan untuk meningkatkan profesionalisasi Kepala Kelurahan, lembaga pendidikan yang mencetak dan mendidik calon Kepala Kelurahan perlu mempersiapkan suatu paket atau kurikulum pengambilan keputusan.
3. Pengangkatan Kepala Kelurahan oleh pemerintah, diperlukan penyeleksian secara ketat terutama mengenai pengalaman dan persyaratan pendidikan yang memadai
4. Dalam rangka meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan Kepala Kelurahan diperlukan adanya Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa yang berfungsi dengan baik, sehingga diharapkan dapat membantu Kepala Kelurahan dalam memecahkan persoalan yang dihadapi.

# DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman S. dan Moch. Ichsan, 1983, Administrasi Keuangan dan Harta Desa, Penerbit Lembaga Pembinaan Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.
- Albanase, Robert, 1978, Managing, Richard D. Irwin, Inc., Ontario.
- Aneka Ilmu, 1983, Undang-Undang No.5 Tahun 1979, Semarang.
- Biro Bina Pemerintahan Desa Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur, 1990/1991, Materi Pemantapan Lembaga Musyawarah Desa.
- Budhi Paramita, 1985, Sruktur Organisasi Indonesia, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Byrd Jr., Jack. and L. Ted Moore, 1982, Decision Model For Management, McGraw-Hill, Inc., Tokyo.
- Chang, Y.N. and Filemon Compo Flores, 1980, Business Policy and Strategy, Goodyear Publishing company, Inc., California.
- Direktorat Jenderal Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah Departemen Dalam Negeri, Tehnis Penyusunan Daftar Penilaian Tugas Kepala Desa.
- Gannon, Martin J., 1977, Management, Little, Brown and Company, New York.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr., 1987, Organisasi dan Manajemen, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Glueck, William F. dan Lawrence R. Jauch, 1990, Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Harvey, Donald F., 1982, Business Policy and Strategic Management, Charles E. Merrill Publishing Company, Sidney.
- Hickman, Craig R. and Michael A. Silva, 1984, Creating Excellence, New American Library, New York.

- Hick, Herbert G. dan G. Ray Gullet, 1987, Organisasi Teori dan Tingkah Laku, Terjemahan, Penerbit Bina Aksara, Jakarta.
- Hofsteede, W. M. F., 1992, Proses Pengambilan Keputusan di Empat Desa Jawa Barat, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Ibnu Syamsi, 1989, Pengambilan Keputusan, Penerbit Bina Aksara, Jakarta.
- Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson, 1987, Behavior and Management, Business Publication, Inc., Texas.
- Johanes Supranto, 1991, Teknik Mengambil Keputusan, penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Kantor Statistik Jawa Tengah, 1990, Jawa Tengah Dalam Angka.
- Kantor Statistik Jawa Timur, 1988/1989, Statistik Keuangan Desa Jawa dan Madura.
- Kantor Statistik Kodya Semarang, 1990, Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang Dalam Angka.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenweig, 1977, Organization and Management, Phonix Press, Inc., Philippines.
- Kepner, Charles H. dan Benyamin B. Tregoe, 1975, Manajer yang Rasional, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kerlinger, F.N. and Pedhazur E.J., 1973, Multiple Regression In Behavior Research, Holt. Rinehart and Winston, Inc., New York.
- Koontz, Harrold, Cyril O'Donnel dan Heinz Weihrich, 1986, Manajemen Jilid 1, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1986, Manajemen Jilid 2, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kuntoro Mangkusubroto dan Listiarini Trisnadi, 1986, Analisa Keputusan, Penerbit Ganesa Exact, Bandung.
- Kusnadi Kantaprawira, 1980, Sistim Politik Indonesia, Penerbit Sinar Baru, Bandung.

- McFarland, Dalton E., 1979, Management, Macmillan Publishing Co., Inc., New York.
- Nan, Lin., Path Analysis, 1985, Chapter in Foundation Of Social Research, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Parkinson, C. Northcote dan M. K. Rustomji, 1986, Seni Mempraktekkan Manajemen, Terjemahan, PT. Pustaka Binaman, Jakarta.
- Pearce II, John and Richard B. Robinson, Jr., Management, McGraw-Hill Book Co., Singapore.
- Robbins, Stephen P., 1983, Organization Theory The Structure And Design Of Organizations, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Saatay, Thomas L., 1991, Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Terjemahan, Penerbit Pustaka Binaman, Jakarta.
- S. P. Siagian, 1988, Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Steel, Robert G.D. dan James H. Torrie, 1989, Prinsip dan Prosedur Statistika, Terjemahan, Penerbit PT Gramedia, Jakarta.
- Sisk, Henry L., 1977, Management & Organization, South - Western Publishing Co., Philippine.
- Stoner, James A.F., 1986, Manajemen Jilid 1, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- , Manajemen Jilid 2, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Wheelen, Thomas L. and J.D. Hunger, 1987, Strategic Management, Scnd Edition, Wesley Publishing Company, California.
- Thompson, James D., 1989, Organisasi Dalam Praktek, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Wexley, Kenneth N. dan Gary A. Yukl, 1988, Perilaku Organisasi dan Psikologi personalia, Terjemahan, Penerbit Bina Aksara, Jakarta.

Winardi, 1979, Asas-Asas Manajemen, Penerbit Alumni, Bandung.

Yuwono, 1983, Kepemimpinan Dalam Organisasi Aparatur Pemerintahan, Penerbit Liberty, Yogyakarta.

LAMPIRAN 1

DAFTAR PERTANYAAN MENGENAI

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS

PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA KELURAHAN

DI WILAYAH KOTAMADYA DAERAH TINGKAT II

S E M A R A N G

TAHUN 1992

PETUNJUK

1. Daftar pertanyaan ditujukan untuk Kepala Kelurahan, Ketua LKMD, Ketua RW, Ketua RT dan Kepala Keluarga di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang
2. Jawablah pertanyaan-pertanyaan di dalam daftar pertanyaan
3. Lingkari angka/ skor yang tersedia di bawah daftar pertanyaan masing-masing

U M U M

1. N a m a : . . . . .
2. No urut responden : . . . . .
3. Pekerjaan pokok : . . . . .
4. Jabatan/ kedudukan : Kepala Kelurahan/ Ketua LKMD/  
Ketua RW/ Ketua RT/ Kepala  
Keluarga
5. Pendidikan : SD/ SLTP/ SLTA/ Perguruan Tinggi
6. Alamat : . . . . .  
. . . . .



## PERTANYAAN UNTUK VARIABEL EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. Berdasarkan pengalaman, pengamatan atau yang saudara dengar, bagaimana tingkat keberhasilan pencapaian sasaran Kepala Kelurahan ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Berhasil

2. Berdasar pengalaman dan informasi yang saudara peroleh, bagaimana saudara menilai tentang penerimaan anggota masyarakat terhadap keputusan Kepala Kelurahan ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Setuju

3. Berdasarkan pengalaman, pengamatan atau apa yang saudara dengar, bagaimana penilaian saudara tentang kepuasan dari hasil yang dicapai dilihat dari pertanggungjawaban atas terselesaikannya proyek yang dipilih ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Sangat puas

## PERTANYAAN UNTUK VARIABEL PERUMUSAN PERSOALAN

4. Apakah dalam mengambil keputusan Kepala Kelurahan, pihak-pihak yang terlibat di dalamnya mengetahui persoalan yang dihadapi ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

5. Apakah dalam mengambil keputusan Kepala Kelurahan, pihak-pihak yang terlibat di dalamnya mengetahui prioritas dari persoalan yang dihadapi ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

#### PERTANYAAN UNTUK VARIABEL PENENTUAN TUJUAN

6. Apakah proyek itu didirikan berdasarkan tujuan yang disepakati oleh warga ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

7. Apakah dalam mengambil keputusan Kepala Kelurahan, pihak-pihak yang terlibat di dalamnya mengetahui ukuran keberhasilan dari tujuan yang ingin dicapai ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

#### PERTANYAAN UNTUK VARIABEL PENGEMBANGAN JUMLAH ALTERNATIF UNTUK MEMECAHKAN PERSOALAN

8. Apakah cukup lengkap alternatif-alternatif yang diketahui oleh pihak-pihak yang terlibat di dalam mengambil keputusan Kepala Kelurahan ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Lengkap

9. Apakah alternatif-alternatif yang diketahui itu manfaatnya cukup memadai dalam mengambil keputusan ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

#### PERTANYAAN UNTUK VARIABEL PEMILIHAN ALTERNATIF

10. Apakah pihak-pihak yang terlibat di dalam pengambilan keputusan Kepala Kelurahan dapat menentukan manfaat dari setiap alternatif ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

11. Apakah pemilihan alternatif itu lebih mementingkan preferensi anggota masyarakat

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

#### PERTANYAAN UNTUK VARIABEL PELAKSANAAN KEPUTUSAN

12. Apakah biaya yang digunakan untuk melaksanakan keputusan Kepala Kelurahan cukup memadai ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

13. Apakah tenaga yang terlibat dalam pelaksanaan keputusan Kepala Kelurahan cukup memadai ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

14. Berdasarkan pengalaman atau yang saudara dengar, tepatkah waktu yang digunakan untuk melaksanakan keputusan Kepala Kelurahan ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

**PERTANYAAN UNTUK VARIABEL EVALUASI PELAKSANAAN KEPUTUSAN**

15. Apakah pengawasan terhadap keputusan Kepala Kelurahan dilakukan dengan baik ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

16. Apakah dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan dari keputusan Kepala Kelurahan ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

17. Apakah dapat diketahui letak penyimpangan dari keputusan Kepala Kelurahan ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

18. Jika terdapat penyimpangan keputusan Kepala Kelurahan, apakah dilakukan tindakan perbaikan ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

Tidak

Ya

Lampiran 2

## ----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: B:DATA5 LABEL: Dirgowahyono  
 NUMBER OF CASES: 35 NUMBER OF VARIABLES: 7

-----  
 Analisis Data Penelitian Keputusan Kepala Kelurahan

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X1	6.3777	.5921
2	X2	6.7006	.6349
3	X3	6.3980	.5680
4	X4	6.3826	.5868
5	X5	6.5651	.5918
6	X6	6.8294	.7288
DEP. VAR.:	Y	6.4966	.5646

-----  
 DEPENDENT VARIABLE: Y

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 28)	PROB.	PARTIAL $r^2$
X1	.1629	.0541	3.014	.00543	.2449
X2	.1964	.0558	3.522	.00149	.3070
X3	.2325	.0578	4.021	.00040	.3661
X4	.1952	.0605	3.224	.00320	.2707
X5	.1198	.0529	2.266	.03137	.1550
X6	.1232	.0369	3.341	.00238	.2850
CONSTANT	-.2199				

STD. ERROR OF EST. = .0971

ADJUSTED R SQUARED = .9704

R SQUARED = .9756

MULTIPLE R = .9877

## ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	10.5723	6	1.7620	186.819	.000E+00
RESIDUAL	.2641	28	.0094		
TOTAL	10.8364	34			

## STANDARDIZED RESIDUALS

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	-2.0	0	2.0
1	6.500	6.599	-.0987	*		
2	6.220	6.347	-.1275	*		
3	6.320	6.265	.0549		*	
4	6.880	6.779	.1013			*
5	5.440	5.426	.0136		*	
6	6.020	6.059	-.0389		*	
7	6.530	6.538	-.0080		*	
8	6.420	6.429	-.0090		*	
9	6.000	5.917	.0828			*
10	7.440	7.484	-.0443		*	
11	6.080	6.259	-.1786	*		
12	6.440	6.331	.1090			*
13	6.040	6.112	-.0721	*		
14	7.280	7.326	-.0463		*	
15	6.960	6.821	.1394			*
16	5.420	5.492	-.0721		*	
17	6.160	6.256	-.0961	*		
18	6.640	6.730	-.0902	*		
19	5.720	5.550	.1700			*
20	7.610	7.640	-.0299		*	
21	7.020	6.916	.1043			*
22	7.180	7.104	.0760			*
23	5.900	5.848	.0523		*	
24	5.580	5.633	-.0529		*	
25	6.120	6.153	-.0333		*	
26	7.100	6.981	.1191			*
27	6.680	6.640	.0399		*	
28	6.920	7.018	-.0979	*		
29	6.370	6.475	-.1045	*		
30	7.000	6.987	.0135		*	
31	7.350	7.360	-.0100		*	
32	6.260	6.336	-.0760	*		
33	6.580	6.444	.1363			*
34	6.660	6.669	-.0092		*	
35	6.540	6.457	.0832			*

DURBIN-WATSON TEST = 2.1468

**Lampiran 3**

158

## ----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: B:DATAS LABEL: Dirgowahyono  
 NUMBER OF CASES: 35 NUMBER OF VARIABLES: 7

-----  
 Analisis Data Penelitian Keputusan Kepala Kelurahan

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Y	1.00000						
X1	.87494	1.00000					
X2	.90912	.76837	1.00000				
X3	.88224	.70906	.83169	1.00000			
X4	.90820	.76117	.79413	.78725	1.00000		
X5	.86058	.77165	.76219	.72593	.79885	1.00000	
X6	.79610	.73655	.66377	.58209	.72544	.64697	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .28290

CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .33331

N = 35

-----



## Lampiran 4

159

Dikerjakan Dengan Program MatCad

$M1 := \begin{bmatrix} 1.00000 & 0.76837 & 0.70906 & 0.76117 & 0.77165 & 0.73655 \\ 0.76837 & 1.00000 & 0.83169 & 0.79413 & 0.76219 & 0.66377 \\ 0.70906 & 0.83169 & 1.00000 & 0.78725 & 0.72593 & 0.58209 \\ 0.76117 & 0.79413 & 0.78725 & 1.00000 & 0.79885 & 0.72544 \\ 0.77165 & 0.76219 & 0.72593 & 0.79885 & 1.00000 & 0.64697 \\ 0.73655 & 0.66377 & 0.58209 & 0.72544 & 0.64697 & 1.00000 \end{bmatrix}$

Invers Matrix M1

$M1^{-1} = \begin{bmatrix} 3.694 & -0.823 & -0.31 & -0.231 & -1.087 & -1.123 \\ -0.823 & 4.519 & -2.052 & -0.533 & -0.602 & -0.383 \\ -0.31 & -2.052 & 3.888 & -1.311 & -0.261 & 0.447 \\ -0.231 & -0.533 & -1.311 & 4.549 & -1.337 & -1.112 \\ -1.087 & -0.602 & -0.261 & -1.337 & 3.531 & 0.038 \\ -1.123 & -0.383 & 0.447 & -1.112 & 0.038 & 2.603 \end{bmatrix}$



## Lampiran 5

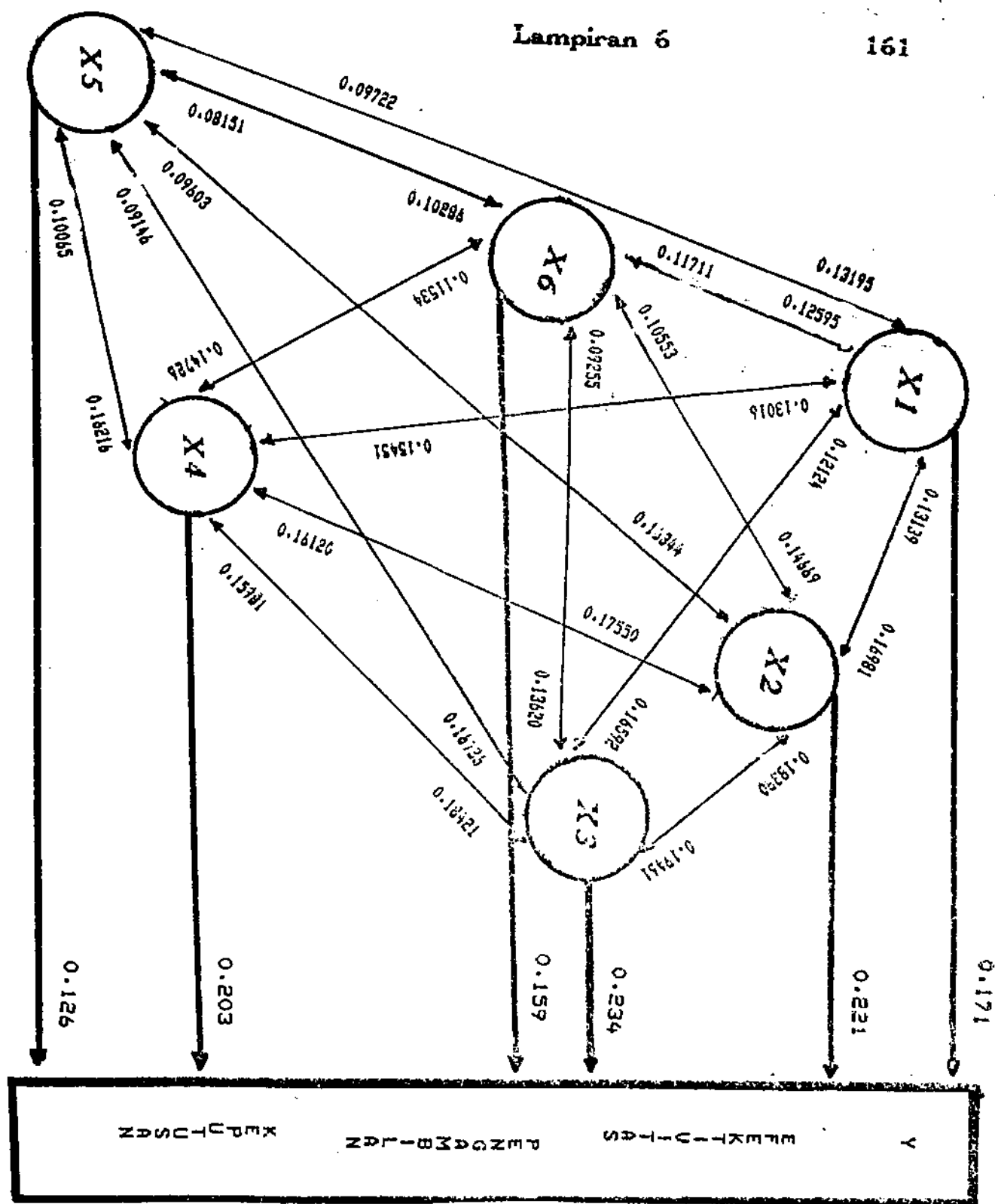
160

Matrix M2

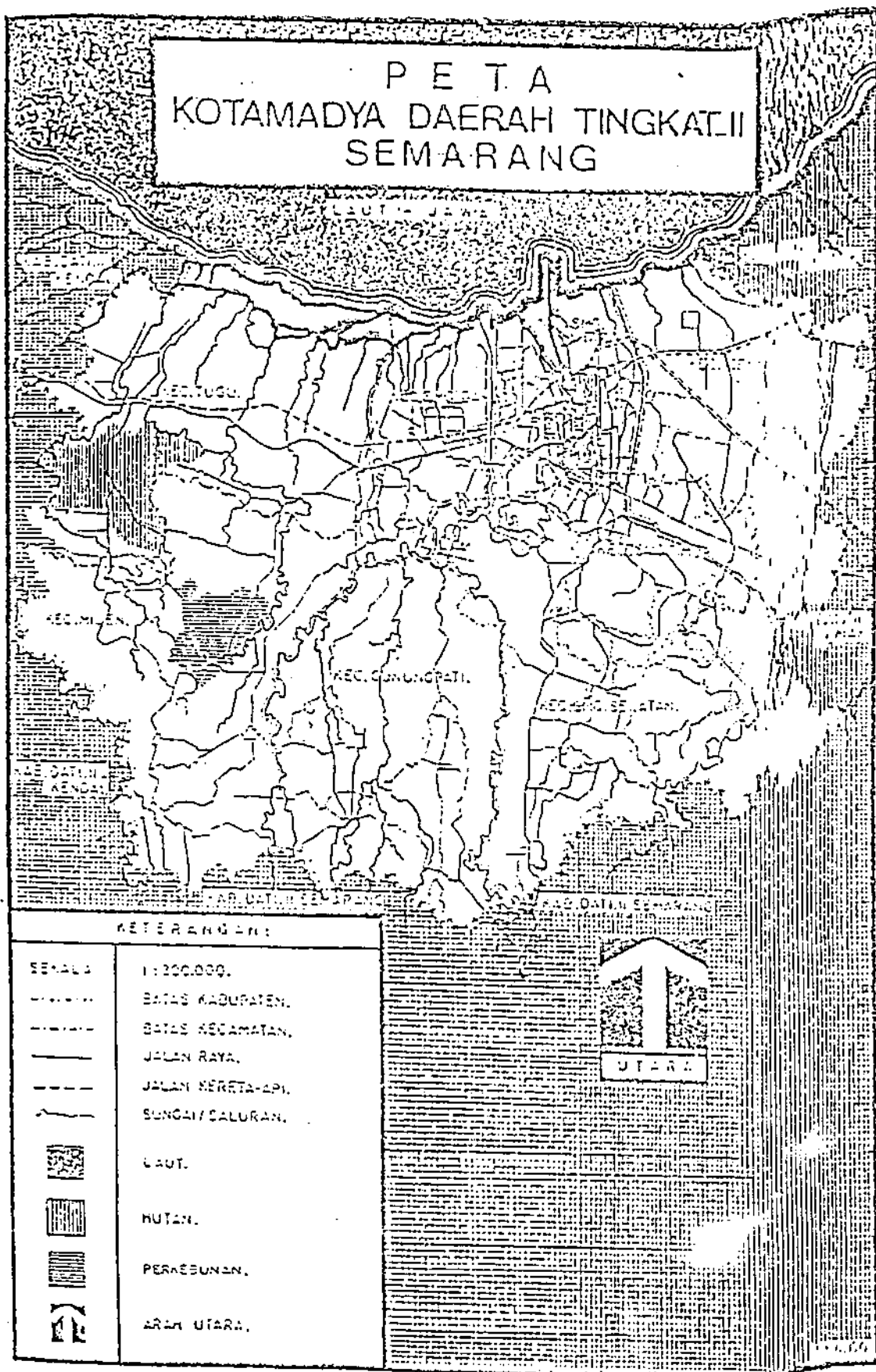
```
      .87494
      0.90912
      0.88224
M2 := 0.90820
      0.86058
      .79610
```

Pengaruh Langsung

```
      0.171
      0.221
-1    0.234
M1    M2 = 0.203
      0.126
      0.159
```



Gambar 2 : Diagram Jejak Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pengambilan Keputusan Kepala Kelurahan Di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang.



LAMPIRAN 8  
DAFTAR RESPONDEN

No	N a m a	Kedudukan	Kelurahan
1	Utomo	Lurah	Tambanngan
2	A.H. Sunarto	LKMD	Tambangan
3	Bambang Purwanto	RW	Tambangan
4	Puryanto	RT	Tambangan
5	Sujiat	KK	Tambangan
6	Sismintarjo	Lurah	Mijen
7	Drs. Supatman	LKMD	Mijen
8	Suyoto	RW	Mijen
9	Sugito	RT	Mijen
10	Saikun	KK	Mijen
11	Sudiono	Lurah	Kedung Pane
12	B. Tohir	LKMD	Kedung Pane
13	Ir. Kartono	RW	Kedung Pane
14	Mujianto	RT	Kedung Pane
15	Supartam	KK	Kedung Pane
16	Amyah	Lurah	Plalangan
17	Kusnadi	LKMD	Plalangan
18	Samiri	RW	Plalangan
19	Misri	RT	Plalangan
20	Yasri	KK	Plalangan
21	Antonio Marjuki	Lurah	Pakintelan

LANJUTAN  
LAMPIRAN 8

22	Kasman	LMKD	Pakintelan
23	Ngatimin	RW	Pakintelan
24	Untung	RT	Pakintelan
25	Drs. Sutopo	KK	Pakintelan
26	Hariyadi	Lurah	Sekaran
27	Suwarno	LKMD	Sekaran
28	Sugiran	RW	Sekaran
29	Drs. Anwar Sutoyo	RT	Sekaran
30	Mahmudi	KK	Sekaran
31	Mugiono	Lurah	Beringin
32	Harno	LKMD	Beringin
33	Asnawi	RW	Beringin
34	Jasuli	RT	Beringin
35	Dimun AS.	KK	Beringin
36	Mulyadi SH.	Lurah	Ngalian
37	Basuki Wibowo	LKMD	Ngalian
38	Suparno WH.	RW	Ngalian
39	Sujarwo HS.	RT	Ngalian
40	Temuyanto	KK	Ngalian
41	Suprpto	Lurah	Trimulyo
42	A. Simat	LKMD	Trimulyo
43	H. Ali Mahrus	RW	Trimulyo

LANJUTAN  
LAMPIRAN 8

44	Sunaji Ikbai	RT	Trimulyo
45	Ramli Anwar	KK	Trimulyo
46	Surip Hidayat	Lurah	Genuksari
47	Nahrowi	LKMD	Genuksari
48	Umaryadi	RW	Genuksari
49	M. Kamal	RT	Genuksari
50	Dahlan	KK	Genuksari
51	Bambang Sumaryo	Lurah	Gebangsari
52	Rusdi	LKMD	Gebangsari
53	Inam Temu	RW	Gebangsari
54	Suwadi	RT	Gebangsari
55	Krisyadi	KK	Gebangsari
56	H.M. Munawar	Lurah	Karangrejo
57	Fans Kongi SH.	LKMD	Karangrejo
58	M. Moendjin	RW	Karangrejo
59	Sadipan	RT	Karangrejo
60	Sugiono	KK	Karangrejo
61	G. Sugito	Lurah	Jatingaleh
62	Suryono	LKMD	Jatingaleh
63	Wahyu	RW	Jatingaleh
64	Santoso	RT	Jatingaleh
65	Bambang P.	KK	Jatingaleh

LANJUTAN  
LAMPIRAN 8

66	Sudarsono	Lurah	Bendan Ngisor
67	Drs. Sutadi	LKMD	Bendan Ngisor
68	Drs. Sugeng P.	RW	Bendan Ngisor
69	dr. Kabul Rahman	RT	Bendan Ngisor
70	Drs. Mulyadi	KK	Bendan Ngisor
71	Anas Makruf	Lurah	Bendan Duwur
72	Suwandi	LKMD	Bendan Duwur
73	Drs. J. Slamet	RW	Bendan Duwur
74	Musa HS.	RT	Bendan Duwur
75	Bambang S. SH.	KK	Bendan Duwur
76	JH. Rochadi Reni	Lurah	Sampangan
77	Hadi Santoso	LKMD	Sampangan
78	Imam Safii	RW	Sampangan
79	Sucipto	RT	Sampangan
80	Suyitno	KK	Sampangan
81	Sunarto	Lurah	Tembalang
82	Subagio	LKMD	Tembalang
83	Ishak	RW	Tembalang
84	Ismail	RT	Tembalang
85	Subianto	KK	Tembalang
86	M. Efendi BA.	Lurah	Kramas
87	Mario	LKMD	Kramas

LANJUTAN  
LAMPIRAN 8

88	R.J. Suranto SH.	RW	Kramas
89	Kasimin	RT	Kramas
90	Hendro HP.	KK	Kramas
91	Heru Mujiran	Lurah	Pekunden
92	Prof. Sardanto	LKMD	Pekunden
93	Drs. Handoyo	RW	Pekunden
94	Sungkono	RT	Pekunden
95	Sugeng M.	KK	Pekunden
96	M. Chozin	Lurah	Karanganyar Gunung
97	Amir Maryono	LKMD	Karanganyar Gunung
98	Drs. Purwantio	RW	Karanganyar Gunung
99	Sapto Priyono	RT	Karanganyar Gunung
100	Dodi Purwanto	KK	Karanganyar Gunung
101	Kasminto	Lurah	Pedurungan Tengah
102	M. Ahyan	LKMD	Pedurungan Tengah
103	Saputra	RW	Pedurungan Tengah
104	Mariman BA.	RT	Pedurungan Tengah
105	AN. Ahmad	KK	Pedurungan Tengah
106	Achmad Waluyo	Lurah	Gemah
107	Drs. Z. Zaenudin	LKMD	Gemah
108	J. Prayitno	RW	Gemah
109	Imam Sujoko BA.	RT	Gemah



LANJUTAN  
LAMPIRAN 8

110	Budiono	KK	Gemah
111	Suparyatin	Lurah	Karang Tempel
112	Drs. Sudarno	LKMD	Karang Tempel
113	Surono	RW	Karang Tempel
114	R. Sarekas	RT	Karang Tempel
115	Nur Rihan	EK	Karang Tempel
116	Sakun	Lurah	Bugangan
117	Irwan Susilo	LKMD	Bugangan
118	Sidik Siswo P.	RW	Bugangan
119	Tarbih	RT	Bugangan
120	Mahatmu	KK	Bugangan
121	HM. Kodimin	Lurah	Rejosari
122	Sukardi	LKMD	Rejosari
123	Wuri Hadi	RW	Rejosari
124	Joko Pitono	RT	Rejosari
125	Muhamin	KK	Rejosari
126	Slamet Sarifudin	Lurah	Pandansari
127	M. Dijaya BA.	LKMD	Pandansari
128	Kasman	RW	Pandansari
129	Sudianto	RT	Pandansari
130	Sunardi	KK	Pandansari
131	Sumardi	Lurah	Bangun Harjo

LANJUTAN  
LAMPIRAN 8

132	Sударsono	LKMD	Bangun Harjo
133	Suseno	RW	Bangun Harjo
134	Zaenuri	RT	Bangun Harjo
135	Dwi Utomo	KK	Bangun Harjo
136	Suripah	Lurah	Jagalan
137	Hasan Suromijjan	LKMD	Jagalan
138	Suadi	RW	Jagalan
139	Lukito	RT	Jagalan
140	Muhyono	KK	Jagalan
141	Suroto	Lurah	Krobokan
142	Drs. Subagio	LKMD	Krobokan
143	Drs. Edi Sutanto	RW	Krobokan
144	Soleh Ismail	RT	Krobokan
145	Kuswanto	KK	Krobokan
146	Rohani Issa	Lurah	Karangayu
147	Damar	LKMD	Karangayu
148	Tukijo Hadi T.	RW	Karangayu
149	Sugiarto MS. BBA.	RT	Karangayu
150	Drs. Bambang I.	KK	karangayu
151	Bambang S.	Lurah	Krapyak
152	MR. Samsuri	LKMD	Krapyak
153	S. Effendi	RW	Krapyak

LANJUTAN  
LAMPIRAN 8

154	Satiman	RT	Krapyak
155	Rustam	KK	Krapyak
156	Suwarjo	Lurah	Kalibanteng Kulon
157	DR. Majoyono	LKMD	Kalibanteng Kulon
158	Sriyono	RW	Kalibanteng Kulon
159	Suranto	RT	Kalibanteng Kulon
160	Daryanto	KK	Kalibanteng Kulon
161	Suripto	Lurah	Kalibanteng Kidul
162	Ahmad Suprianto	LKMD	Kalibanteng Kidul
163	Kadis Aryanto	RW	Kalibanteng Kidul
164	Tulus Basuki	RT	Kalibanteng Kidul
165	Suparno	KK	Kalibanteng Kidul
166	M. Hasim	Lurah	Purwosari
167	Sutarlan	LKMD	Purwosari
168	Sutoyo	RW	Purwosari
169	Sutono	RT	Purwosari
170	Drs. Wudi Santoso	KK	Purwosari
171	Dedi Suradi	Lurah	Panggung
172	Suwagio	LKMD	Pangga
173	Sumarno	RW	Panggung
174	Suparno	RT	Panggung
175	Ratman Suratman	KK	Panggung

## LAMPIRAN 9

Pengaruh Langsung Tiap-tiap Variabel Bebas  
 Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan  
 Kepala Kelurahan di Wilayah Kotamadya  
 Daerah Tingkat II S e m a r a n g

1	Pengaruh Langsung $X_1$ terhadap Y adalah	0,171
2	Pengaruh Langsung $X_2$ terhadap Y adalah	0,221
3	Pengaruh Langsung $X_3$ terhadap Y adalah	0,234
4	Pengaruh Langsung $X_4$ terhadap Y adalah	0,203
5	Pengaruh Langsung $X_5$ terhadap Y adalah	0,126
6	Pengaruh Langsung $X_6$ terhadap Y adalah	0,159

## LAMPIRAN 10

Pengaruh Tidak Langsung Tiap-tiap Variabel Bebas  
Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan Yang  
Ditengahi Oleh Variabel Bebas Yang Lain

PENGARUH TIDAK LANGSUNG VARIABEL PERUMUSAN PERSOALAN  
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG  
DITENGAHI OLEH VARIABEL BEBAS LAINNYA

1	PTL $X_1$ terhadap Y ditengahi $X_2$ adalah $B_{2r12} = 0,16981$
2	PTL $X_1$ terhadap Y ditengahi $X_3$ adalah $B_{3r13} = 0,16592$
3	PTL $X_1$ terhadap Y ditengahi $X_4$ adalah $B_{4r14} = 0,15451$
4	PTL $X_1$ terhadap Y ditengahi $X_5$ adalah $B_{5r15} = 0,09722$
5	PTL $X_1$ terhadap Y ditengahi $X_6$ adalah $B_{6r16} = 0,11711$
Pengaruh tidak langsung adalah 0,70457	

PENGARUH TIDAK LANGSUNG VARIABEL PENENTUAN TUJUAN  
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG  
DITENGAHI OLEH VARIABEL BEBAS YANG LAIN

1	PTL $X_2$ terhadap Y ditengahi $X_1$ adalah $B_{1r21} = 0,13139$
2	PTL $X_2$ terhadap Y ditengahi $X_3$ adalah $B_{3r23} = 0,19461$
3	PTL $X_2$ terhadap Y ditengahi $X_4$ adalah $B_{4r24} = 0,18120$
4	PTL $X_2$ terhadap Y ditengahi $X_5$ adalah $B_{5r25} = 0,09603$
5	PTL $X_2$ terhadap Y ditengahi $X_6$ adalah $B_{6r26} = 0,10553$
Pengaruh tidak langsung adalah 0,68876	

**PENGARUH TIDAK LANGSUNG VARIABEL PENGEMBANGAN  
JUMLAH ALTERNATIF UNTUK MEMECAHKAN PERSOALAN  
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
YANG DITENGAHI OLEH VARIABEL BEBAS LAIN**

1	PTL $X_3$ terhadap Y ditengahi $X_1$ adalah $B_{1r31} = 0,12124$
2	PTL $X_3$ terhadap Y ditengahi $X_2$ adalah $B_{2r32} = 0,18380$
3	PTL $X_3$ terhadap Y ditengahi $X_4$ adalah $B_{4r34} = 0,15981$
4	PTL $X_3$ terhadap Y ditengahi $X_5$ adalah $B_{5r35} = 0,09146$
5	PTL $X_3$ terhadap Y ditengahi $X_6$ adalah $B_{6r36} = 0,09255$
Pengaruh tidak langsung adalah <span style="float: right;">0,64884</span>	

**PENGARUH TIDAK LANGSUNG VARIABEL PEMILIHAN ALTERNATIF  
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG  
DITENGAHI OLEH VARIABEL BEBAS YANG LAIN**

1	PTL $X_4$ terhadap Y ditengahi $X_1$ adalah $B_{1r41} = 0,13016$
2	PTL $X_4$ terhadap Y ditengahi $X_2$ adalah $B_{2r42} = 0,17550$
3	PTL $X_4$ terhadap Y ditengahi $X_3$ adalah $B_{3r43} = 0,18421$
4	PTL $X_4$ terhadap Y ditengahi $X_5$ adalah $B_{5r45} = 0,10065$
5	PTL $X_4$ terhadap Y ditengahi $X_6$ adalah $B_{6r46} = 0,11534$
Pengaruh tidak langsung adalah <span style="float: right;">0,70586</span>	

**PENGARUH TIDAK LANGSUNG VARIABEL PELAKSANAAN KEPUTUSAN  
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG  
DITENGAHI OLEH VARIABEL BEBAS YANG LAIN**

1	PTL $X_5$ terhadap Y ditengahi $X_1$ adalah $B_{1r51} = 0,13195$
2	PTL $X_5$ terhadap Y ditengahi $X_2$ adalah $B_{2r52} = 0,16844$
3	PTL $X_5$ terhadap Y ditengahi $X_3$ adalah $B_{3r53} = 0,16986$
4	PTL $X_5$ terhadap Y ditengahi $X_4$ adalah $B_{4r54} = 0,16216$
5	PTL $X_5$ terhadap Y ditengahi $X_6$ adalah $B_{6r56} = 0,10286$
Pengaruh tidak langsung adalah <span style="float: right;">0,73527</span>	

**PENGARUH TIDAK LANGSUNG VARIABEL EVALUASI PELAKSANAAN  
KEPUTUSAN TERHADAP EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
YANG DITENGAHI OLEH VARIABEL BEBAS YANG LAIN**

1	PTL $X_6$ terhadap Y ditengahi $X_1$ adalah $B_{1r61} = 0,12595$
2	PTL $X_6$ terhadap Y ditengahi $X_2$ adalah $B_{2r62} = 0,14669$
3	PTL $X_6$ terhadap Y ditengahi $X_3$ adalah $B_{3r63} = 0,13620$
4	PTL $X_6$ terhadap Y ditengahi $X_4$ adalah $B_{4r64} = 0,14726$
5	PTL $X_6$ terhadap Y ditengahi $X_5$ adalah $B_{5r65} = 0,08151$
Pengaruh tidak langsung adalah <span style="float: right;">0,63761</span>	

PEMERINTAH PROPINSI DAERAH TINGKAT I JAWA TIMUR  
DIREKTORAT SOSIAL POLITIK  
JL. PEMUDA NO. 5 TELP. 43020 - 45673  
SURABAYA

175

Lampiran 11

Surabaya 27 AGUSTUS 1992.

Nomor : 072/3920/303 / 1992.  
Lampiran :  
Perihal : Penelitian / Survey /  
Research.

Kepada :  
Yth. GUBERNUR KEPALA DAERAH TK.I  
JAWA TENGAH  
DI -  
SEMARANG.

U.P. KADIT SOSPOL.

Menunjuk Surat DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNAIR SURABAYA.

tanggal : 14 AGUSTUS 1992.  
nomor : 3569/PT.03.H4.PPs/H/1992.

Bersama ini diberitahukan bahwa :

Nama : Drs. Ec. DIRGOWAHYONO.  
Alamat : JL. GUBENG AIRLANGGA III/44 SURABAYA.  
Pekerjaan : MAHASISWA PASCASARJANA UNAIR SURABAYA.  
Kebangsaan : INDONESIA.

Bermaksud mengadakan penelitian / survey / research.

Judul : " FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS PENGAMBILAN  
KEPUTUSAN KEPALA KELURAHAN DI WILAYAH KOTAMADYA DAERAH  
TINGKAT II SEMARANG."

Waktu : 3 (TIGA) BULAN.  
Lokasi : KOTAMADYA SEMARANG.

Peneliti wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku  
di daerah setempat.

Demikian, harap menjadikan perhatian dan maklum.

A.n. GUBERNUR KEPALA DAERAH TINGKAT I  
JAWA TIMUR

Kepala Direktorat Sosial Politik  
DIREKTORAT  
SOSIAL POLITIK  
Muhammad Nur, SH  
NIP. 510 053 502

TEMBUSAN :

- Yth.
1. Sdr. Kapolda Jawa Timur
  2. Sdr. Pangdam V Brawijaya
  3. Sdr. Ketua Bappeda Prop. Jatim
  4. Sdr. Yang bersangkutan
  5. Sdr. REKTOR UNAIR SURABAYA.



DIREKTORAT SOSIAL POLITIK  
Jl. Jendral Supeno No. 2 Semarang Telpn : 414205  
=====

**Lampiran 12**

Semarang, 11 September 1992.

Nomor : 070/ 8125 / IX / 1992.  
Sifat :  
Lampiran :  
Perihal : Ijin Penelitian.

KEPADA YTH :  
KETUA BAPPEDA PROPINSI DAERAH  
TINGKAT I JAWA TENGAH  
JL. PEMUDA 132  
S E M A R A N G .

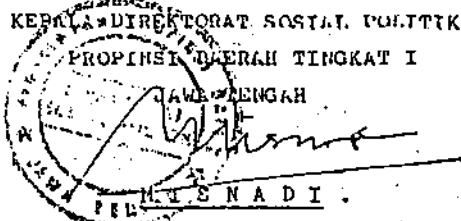
Memohon surat dari Kadis Sospel Jatim No. 072/3928/303/1992 tanggal 27 Agustus 1992 dan surat dari Direktur Program PAS-CASARJANA UNA IR SURABAYA No. 3569/PT.03.H4.PPa/N/1992 tanggal 14 Agustus 1992 tentang maksud Sdr. Drs. Es. DIRGOWAHYONO. research judul " FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA KEL DI WIL TK II SEMARANG " hasil nya untuk S2.

Lokasi : Kodia Dati II Semarang  
Waktu : 14 Sept S/d 14 Des 1992.  
Penanggung jawab : Drs. Es. WARSONO, ME.

Dengan ini kami menyatakan tidak keberatan untuk diberikan Ijin Research/Survey/ Penelitian kepada pihak yang berkepentingan dengan syarat mematuhi semua peraturan dan perundangan yang berlaku.

Setelah selesai melaksanakan kegiatan sebagaimana jangka waktu tersebut diatas segera menyerahkan hasilnya kepada Direktorat Sosial Politik Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah dan Bappeda Propinsi Jawa Tengah.

Dalam pelaksanaan tersebut diwajibkan ikut membantu keamanan dan ketertiban umum masyarakat serta mentaati tata tertib dan ketentuan-ketentuan kehidupan yang berlaku di Daerah setempat.

KEPALA DIREKTORAT SOSIAL POLITIK  
PROPINSI DAERAH TINGKAT I  
JAWA TENGAH  
  
M. S. NADI

PEMERINTAH PROPINSI DAERAH TINGKAT I JAWA TENGAH  
**BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH TINGKAT I**  
**( BAPPEDA TINGKAT I )**

JL. Pemuda 127 - 133 Telp. 515591 - 515592 Semarang

177

**SURAT REKOMENDASI RESEARCH / SURVEY**

**Lampiran 13**

Nomor :

R/5088/P/IX/92

I. D A S A R : Surat Gubernur Propinsi Jawa Tengah tanggal 15 Agustus 1972 Nomor : Bappermda/345/VIII/72.

II. MENARIK : 1. Surat Kadit Sospol Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah  
 tgl. 11 Sept. 1992 no. 070/8125/IX/92  
 2. Surat dari UNIV. AIRLANGGA Surabaya  
 tgl. 14 Agust. 1992 nomor : 3569/PT03 H4 FFS/N/92

III. Yang bertanda tangan di bawah ini Ketua Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah ( BAPPEDA TINGKAT I ), bertindak atas nama Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Tengah, menyatakan TIDAK KEBERATAN atas pelaksanaan research / survey dalam wilayah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah yang dilaksanakan oleh :

1. Nama : DRS. EC. DIRGOWAHYONO
2. Pekerjaan : Mhs Pascasarjana
3. Alamat : Jl. Gubeng Arlangga III/44 Surabaya
4. Penanggungjawab : Drs. Ec. Warsono, ME
5. Maksud tujuan research/survey : Untuk Thesis S2 berjudul;  
 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS  
 PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA MELURAHAN DI  
 WILAYAH KOTAMADYA DATI II SEMARANG.
6. Lokasi : Kodya Semarang

dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan research / survey tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah.
- b. Sebelum melaksanakan research / survey langsung kepada responden, harus terlebih dahulu melaporkan kepada Penguasa Daerah setempat.
- c. Setelah research / survey selesai, supaya menyerahkan hasilnya kepada BAPPEDA TINGKAT I Jawa Tengah.

IV. Surat Rekomendasi Research/Survey ini berlaku dari :

14 Sept. s.d 14 Des. 1992

Dikeluarkan di : SEMARANG

Pada tanggal : 12 Sept. 1992

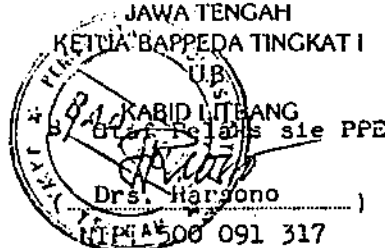
A.n. GUBERNUR KEPALA DAERAH TINGKAT I

JAWA TENGAH

KETUA BAPPEDA TINGKAT I

**TEMBUSAN :**

1. Laksus Pangkoptimbidja Jateng / DIY.
2. Kapolda Jateng.
3. Kadit Sospol Pemerintah Prop. Dati I Jateng.
4. Bupati/Walikota Kotamadya KDH Tk II  
 Semarang
5. Arsip.



## Lampiran 15

Tabel A.6 Nilai-nilai  $F$ 

db pe- nyebut	Peluang nilai $F$ yang lebih besar	db pembilang								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	.100	39.86	49.50	53.59	55.83	57.24	58.20	58.91	59.44	59.66
	.050	161.4	196.5	215.7	224.6	230.2	234.0	236.8	238.9	240.5
	.025	647.8	795.5	864.2	899.6	921.8	937.1	948.2	956.7	961.3
	.010	4022	4999.5	5401	5675	5764	5859	5928	5982	6022
	.005	16211	20060	21615	22560	23006	23457	23715	23925	24091
2	.100	8.53	9.00	9.16	9.24	9.29	9.33	9.35	9.37	9.38
	.050	18.31	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38
	.025	38.51	39.60	39.77	39.85	39.90	39.93	39.95	39.97	39.98
	.010	98.50	99.60	99.77	99.85	99.90	99.93	99.95	99.97	99.98
	.005	198.5	199.0	199.2	199.3	199.3	199.3	199.3	199.4	199.4
3	.100	5.54	5.46	5.39	5.34	5.31	5.28	5.27	5.25	5.24
	.050	10.13	9.55	9.26	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81
	.025	17.44	16.04	15.44	15.10	14.88	14.71	14.62	14.54	14.47
	.010	31.12	30.82	29.46	28.71	28.24	27.91	27.67	27.49	27.35
	.005	55.55	49.80	47.41	46.19	45.39	44.84	44.43	44.13	43.88
4	.100	4.54	4.32	4.18	4.11	4.05	4.01	3.98	3.95	3.94
	.050	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00
	.025	12.72	10.85	9.96	9.60	9.36	9.20	9.07	8.98	8.90
	.010	21.24	18.60	16.89	15.98	15.52	15.21	14.98	14.80	14.66
	.005	31.33	26.28	24.24	23.15	22.46	21.97	21.62	21.35	21.14
5	.100	4.06	3.78	3.62	3.52	3.45	3.40	3.37	3.34	3.32
	.050	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77
	.025	10.01	8.43	7.76	7.39	7.15	6.98	6.85	6.76	6.68
	.010	18.26	15.23	13.66	12.79	12.32	12.01	11.78	11.60	11.46
	.005	27.78	23.78	21.63	20.53	19.84	19.35	19.00	18.73	18.52
6	.100	3.78	3.46	3.29	3.18	3.11	3.05	3.01	2.98	2.96
	.050	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10
	.025	8.61	7.26	6.60	6.23	5.99	5.82	5.70	5.60	5.52
	.010	15.15	10.92	9.78	9.15	8.75	8.47	8.24	8.10	7.98
	.005	24.63	14.54	12.92	12.03	11.46	11.07	10.74	10.57	10.39
7	.100	3.59	3.26	3.07	2.96	2.88	2.83	2.78	2.75	2.72
	.050	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68
	.025	8.07	6.54	5.89	5.52	5.29	5.12	4.99	4.90	4.82
	.010	12.25	9.55	8.45	7.85	7.46	7.19	6.99	6.84	6.72
	.005	16.24	12.40	10.88	10.05	9.52	9.16	8.89	8.68	8.51
8	.100	3.46	3.11	2.92	2.81	2.73	2.67	2.62	2.59	2.56
	.050	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39
	.025	7.57	6.06	5.42	5.05	4.82	4.65	4.53	4.43	4.36
	.010	11.26	8.53	7.55	7.01	6.63	6.37	6.18	6.03	5.94
	.005	14.69	11.64	9.60	8.81	8.24	7.95	7.69	7.50	7.34
9	.100	3.36	3.01	2.81	2.69	2.61	2.55	2.51	2.47	2.44
	.050	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18
	.025	7.21	5.71	5.08	4.72	4.48	4.32	4.20	4.10	4.03
	.010	10.56	8.02	6.99	6.42	6.06	5.80	5.61	5.47	5.35
	.005	13.61	10.11	8.72	7.96	7.47	7.13	6.86	6.69	6.54
10	.100	3.29	2.92	2.73	2.61	2.52	2.46	2.41	2.38	2.35
	.050	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02
	.025	6.94	5.46	4.83	4.47	4.24	4.07	3.95	3.85	3.78
	.010	10.04	7.54	6.55	5.99	5.64	5.39	5.20	5.06	4.94
	.005	12.83	9.13	8.06	7.34	6.87	6.51	6.30	6.12	5.97
11	.100	3.23	2.86	2.66	2.54	2.45	2.39	2.34	2.30	2.27
	.050	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90
	.025	6.72	5.26	4.63	4.28	4.04	3.88	3.76	3.66	3.59
	.010	9.65	7.21	6.22	5.67	5.32	5.07	4.89	4.74	4.63
	.005	12.23	8.91	7.60	6.88	6.42	6.10	5.86	5.68	5.54
12	.100	3.18	2.81	2.61	2.48	2.39	2.33	2.28	2.24	2.21
	.050	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80
	.025	6.55	5.10	4.47	4.12	3.89	3.73	3.61	3.51	3.44
	.010	9.33	6.93	5.95	5.41	5.06	4.82	4.64	4.50	4.39
	.005	11.75	8.51	7.23	6.52	6.07	5.74	5.52	5.35	5.20
13	.100	3.14	2.76	2.56	2.43	2.35	2.28	2.23	2.20	2.16
	.050	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71
	.025	6.41	4.97	4.35	4.00	3.77	3.60	3.48	3.38	3.31
	.010	9.07	6.70	5.74	5.21	4.86	4.62	4.44	4.30	4.19
	.005	11.37	8.19	6.93	6.23	5.79	5.46	5.23	5.06	4.94
14	.100	3.10	2.73	2.52	2.39	2.31	2.24	2.19	2.15	2.12
	.050	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65
	.025	6.30	4.86	4.24	3.89	3.66	3.50	3.38	3.29	3.21
	.010	8.86	6.51	5.56	5.04	4.69	4.45	4.27	4.14	4.03
	.005	11.06	7.92	6.68	6.00	5.56	5.23	5.00	4.83	4.72

Tabel A.6 Nilai-nilai  $F$  (Lanjutan)

db pe- nyebut	Peluang, nilai $F$ yang lebih besar	db pembilang								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	.100	3.07	2.70	2.49	2.36	2.27	2.21	2.15	2.12	2.09
	.050	4.54	3.88	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59
	.025	6.20	4.77	4.15	3.80	3.58	3.41	3.29	3.20	3.12
	.010	8.68	6.36	5.42	4.89	4.56	4.32	4.14	4.00	3.89
	.005	10.80	7.78	6.48	5.80	5.37	5.07	4.85	4.67	4.54
16	.100	3.05	2.67	2.46	2.33	2.24	2.18	2.13	2.09	2.06
	.050	4.49	3.83	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54
	.025	6.12	4.69	4.08	3.73	3.50	3.34	3.22	3.12	3.05
	.010	8.53	6.23	5.29	4.77	4.44	4.20	4.03	3.89	3.78
	.005	10.58	7.51	6.30	5.64	5.21	4.91	4.69	4.52	4.38
17	.100	3.03	2.64	2.44	2.31	2.22	2.15	2.10	2.06	2.03
	.050	4.43	3.79	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49
	.025	6.04	4.62	4.01	3.66	3.44	3.28	3.16	3.06	2.98
	.010	8.46	6.11	5.18	4.67	4.34	4.10	3.93	3.79	3.68
	.005	10.54	7.35	6.16	5.50	5.07	4.78	4.56	4.39	4.25
18	.100	3.01	2.62	2.42	2.29	2.20	2.13	2.08	2.04	2.00
	.050	4.41	3.75	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46
	.025	5.98	4.56	3.95	3.61	3.38	3.22	3.10	3.01	2.93
	.010	8.29	6.01	5.09	4.58	4.25	4.01	3.84	3.71	3.60
	.005	10.22	7.21	6.03	5.37	4.94	4.66	4.44	4.28	4.14
19	.100	2.99	2.61	2.40	2.27	2.18	2.11	2.06	2.02	1.98
	.050	4.38	3.72	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42
	.025	5.97	4.51	3.90	3.56	3.33	3.17	3.05	2.96	2.89
	.010	8.18	5.93	5.01	4.50	4.17	3.94	3.77	3.63	3.52
	.005	10.07	7.09	5.92	5.27	4.85	4.56	4.34	4.18	4.04
20	.100	2.97	2.59	2.38	2.25	2.16	2.09	2.04	2.00	1.96
	.050	4.33	3.69	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39
	.025	5.87	4.46	3.86	3.51	3.29	3.13	3.01	2.91	2.84
	.010	8.10	5.85	4.94	4.43	4.10	3.87	3.70	3.56	3.46
	.005	9.94	6.99	5.82	5.17	4.76	4.47	4.26	4.09	3.96
21	.100	2.96	2.57	2.36	2.23	2.14	2.08	2.02	1.98	1.95
	.050	4.32	3.67	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37
	.025	5.83	4.42	3.82	3.48	3.25	3.09	2.97	2.87	2.80
	.010	8.02	5.78	4.87	4.37	4.04	3.81	3.64	3.51	3.40
	.005	9.83	6.89	5.73	5.09	4.68	4.39	4.18	4.01	3.88
22	.100	2.95	2.56	2.35	2.22	2.13	2.06	2.01	1.97	1.93
	.050	4.30	3.65	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34
	.025	5.79	4.38	3.78	3.44	3.21	3.05	2.93	2.84	2.76
	.010	7.93	5.70	4.82	4.31	3.99	3.76	3.59	3.43	3.33
	.005	9.73	6.81	5.65	5.02	4.61	4.32	4.11	3.94	3.81
23	.100	2.94	2.55	2.34	2.21	2.11	2.05	1.99	1.95	1.92
	.050	4.28	3.63	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32
	.025	5.73	4.32	3.72	3.38	3.15	3.00	2.88	2.81	2.73
	.010	7.88	5.66	4.78	4.26	3.94	3.71	3.54	3.41	3.30
	.005	9.63	6.73	5.58	4.95	4.54	4.26	4.05	3.88	3.75
24	.100	2.93	2.54	2.33	2.19	2.10	2.04	1.98	1.94	1.91
	.050	4.26	3.61	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30
	.025	5.71	4.30	3.70	3.36	3.13	2.99	2.87	2.78	2.70
	.010	7.82	5.61	4.72	4.22	3.90	3.67	3.50	3.36	3.26
	.005	9.55	6.66	5.52	4.89	4.49	4.20	3.99	3.83	3.69
25	.100	2.92	2.53	2.32	2.18	2.09	2.02	1.97	1.93	1.89
	.050	4.24	3.59	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28
	.025	5.69	4.29	3.69	3.35	3.13	2.99	2.85	2.75	2.68
	.010	7.77	5.57	4.68	4.18	3.85	3.62	3.46	3.32	3.22
	.005	9.48	6.60	5.46	4.84	4.43	4.15	3.94	3.78	3.64
26	.100	2.91	2.52	2.31	2.17	2.08	2.01	1.96	1.92	1.88
	.050	4.23	3.57	2.97	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27
	.025	5.66	4.27	3.67	3.33	3.10	2.94	2.82	2.73	2.65
	.010	7.72	5.53	4.64	4.14	3.82	3.59	3.42	3.29	3.18
	.005	9.41	6.54	5.41	4.79	4.38	4.10	3.89	3.73	3.60
27	.100	2.90	2.51	2.30	2.17	2.07	2.00	1.95	1.91	1.87
	.050	4.21	3.55	2.95	2.72	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25
	.025	5.63	4.24	3.65	3.31	3.08	2.92	2.80	2.71	2.63
	.010	7.68	5.49	4.60	4.11	3.78	3.56	3.39	3.26	3.15
	.005	9.34	6.49	5.36	4.74	4.34	4.06	3.85	3.69	3.56
28	.100	2.89	2.50	2.29	2.16	2.06	2.00	1.94	1.90	1.87
	.050	4.20	3.54	2.95	2.72	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24
	.025	5.61	4.22	3.63	3.29	3.06	2.90	2.78	2.69	2.61
	.010	7.64	5.45	4.57	4.07	3.75	3.53	3.36	3.23	3.12
	.005	9.28	6.44	5.32	4.70	4.30	4.02	3.81	3.65	3.52

Tabel A.6 Nilai-nilai  $F$  (Lanjutan)

da pe- nyebut	Peluang nilai $F$ yang lebih besar	db pembilang								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
29	.100	2.89	2.50	2.34	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.86
	.050	4.18	3.33	2.93	2.70	2.53	2.42	2.35	2.28	2.22
	.025	5.59	4.20	3.61	3.27	3.04	2.86	2.76	2.67	2.59
	.010	7.60	5.42	4.54	4.04	3.73	3.50	3.35	3.20	3.06
	.005	9.22	6.40	5.28	4.60	4.26	3.98	3.77	3.61	3.48
30	.100	2.88	2.49	2.28	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.85
	.050	4.17	3.32	2.92	2.69	2.52	2.42	2.35	2.27	2.21
	.025	5.57	4.18	3.59	3.25	3.01	2.87	2.75	2.65	2.57
	.010	7.56	5.39	4.51	4.02	3.70	3.47	3.30	3.17	3.07
	.005	9.18	6.35	5.24	4.56	4.23	3.95	3.74	3.58	3.45
40	.100	2.84	2.44	2.23	2.09	2.01	1.93	1.87	1.83	1.79
	.050	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12
	.025	5.47	4.07	3.48	3.13	2.90	2.73	2.62	2.53	2.45
	.010	7.51	5.18	4.31	3.83	3.51	3.27	3.12	2.99	2.89
	.005	9.13	6.03	4.98	4.37	3.99	3.71	3.51	3.35	3.22
60	.100	2.79	2.39	2.18	2.04	1.95	1.87	1.82	1.77	1.74
	.050	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04
	.025	5.39	3.99	3.40	3.05	2.79	2.61	2.51	2.41	2.33
	.010	7.46	4.98	4.11	3.63	3.31	3.12	2.95	2.82	2.72
	.005	9.09	5.79	4.73	4.14	3.76	3.48	3.29	3.13	3.01
120	.100	2.75	2.35	2.13	1.99	1.90	1.82	1.77	1.72	1.68
	.050	3.97	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96
	.025	5.15	3.80	3.21	2.89	2.63	2.45	2.35	2.25	2.17
	.010	6.89	4.79	3.92	3.44	3.13	2.94	2.79	2.66	2.56
	.005	8.18	5.24	4.38	3.92	3.55	3.28	3.09	2.93	2.81
$\infty$	.100	2.71	2.30	2.08	1.94	1.85	1.77	1.72	1.67	1.63
	.050	3.84	3.00	2.60	2.37	2.21	2.10	2.04	1.94	1.88
	.025	5.02	3.69	3.12	2.79	2.53	2.41	2.29	2.19	2.11
	.010	6.82	4.61	3.78	3.32	3.02	2.80	2.64	2.51	2.41
	.005	7.88	5.20	4.28	3.72	3.35	3.08	2.90	2.74	2.62

Sumber: Merupakan bagian dari "Tables of percentage points of the inverted beta ( $F$ ) distribution." Biometrika, vol. 33 (1943) oleh M. Merrington dan C. M. Thompson dan dari Tabel 18 Biometrika Tables for Statisticians, vol. 1, Cambridge University Press, 1954, dengan editor E. S. Pearson dan H. O. Hartley. Dimuat di sini sesuai pengarang, editor, dan dengan pengawas Biometrika.